

ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト成果報告会

『ワーク・ライフ・バランスの新しい課題』

配布資料



主催：東京大学社会科学研究所「ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト」

共催：GCOE「グローバル時代の男女共同参画と多文化共生」東京大学社会科学研究所連携拠点
文部科学省・近未来課題解決実証的研究推進事業「生涯成長型雇用システムプロジェクト」

後援：東京都「子育て応援とうきょう会議」

特別協力：厚生労働省雇用均等・児童家庭局委託事業「イクメンプロジェクト」

目次

プログラム	2
-------	---

会場のご案内	3
--------	---

第Ⅱ期プロジェクト概要	4
-------------	---

第Ⅰ期活動報告	5
---------	---

【第Ⅰ部】参加型分科会 配布資料

第1分科会「仕事と介護の両立支援の課題」	15
----------------------	----

資料1(佐藤博樹)	15
-----------	----

資料2(小室淑恵)	26
-----------	----

第2分科会「短時間勤務の導入と仕事管理・人事管理」	34
---------------------------	----

第3分科会「社会人と一緒に考えるワーク・ライフ・バランスとキャリアデザイン」	46
--	----

【第Ⅱ部】分科会及び調査研究の報告 配付資料

2010年度調査報告：「企業の次世代支援にかかる行動計画の取組みが子育て支援や働き方に与えた効果や課題」	69
--	----

2010年度調査報告：「男性社員の育児休業をはじめとする多様な働き方を実現する職場マネジメント」	93
--	----

プロジェクトにおける「働き方改革モデル事業」の成果	105
---------------------------	-----

プロジェクトメンバー略歴	116
--------------	-----

報道関係者の方へのお願い

本配布資料の無断転載はご遠慮ください。また、事前の許可のない写真撮影はおやめください。ご不明な点は受付までお申し出ください。

プログラム

日 時：2011年7月4日（月）13時30分～17時45分（受付開始13時）

会 場：東京大学弥生キャンパス弥生講堂一条ホール、アネックス

（東京都文京区弥生1-1-1）

【第Ⅰ部】分科会 13:30～15:30

第1分科会「仕事と介護の両立支援の課題」

（会場：一条ホール）

- 概要：多くの社員が介護問題に直面する時代の到来に先駆け、仕事と介護の両立に企業および管理職としてどのように向き合うべきかを参加者とのディスカッションを通して考えます
- 担当：佐藤博樹（東京大学大学院情報学環教授・社会科学研究所兼務）
小室淑恵（株式会社 ワーク・ライフバランス代表取締役）

第2分科会「短時間勤務の導入と仕事管理・人事管理」

（会場：セイホクギャラリー）

- 概要：短時間勤務をする社員に対する人事管理の潮流を紹介するとともに、短時間勤務者のいる職場における仕事管理の在り方を参加者とのディスカッションを通して考えます
- 担当：矢島洋子（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 主任研究員）

第3分科会「社会人と一緒に考えるワーク・ライフ・バランスとキャリアデザイン」

（会場：会議室、エンゼル研究棟講義室）

- 概要：キャリアデザインを構築するうえでのWLBの重要性を企業の第一線で活躍する社会人と学生によるグループディスカッションを通して考えます
- 担当：武石恵美子（法政大学キャリアデザイン学部教授）
山極清子（株wiwiw社長執行役員、立教大学大学院ビジネスデザイン研究科特任教授）
松浦民恵（ニッセイ基礎研究所生活研究部門 主任研究員）
松原光代（東京大学社会科学研究所 特任研究員）
朝井友紀子（東京大学社会科学研究所 特任研究員）

【第Ⅱ部】分科会及び調査研究の報告 15:45～17:45

（会場：一条ホール）

- 開会挨拶 末廣 昭（東京大学社会科学研究所 所長）
- 来賓挨拶
- プロジェクトの紹介 佐藤博樹
- 第Ⅰ部分科会報告
- 本年度調査報告
 - ①企業の次世代支援にかかる行動計画の取組みが子育て支援や働き方に与えた効果や課題
 - ②男性社員の育児休業をはじめとする多様な働き方を実現する職場マネジメント
- プロジェクトにおける「働き方改革モデル事業」の成果

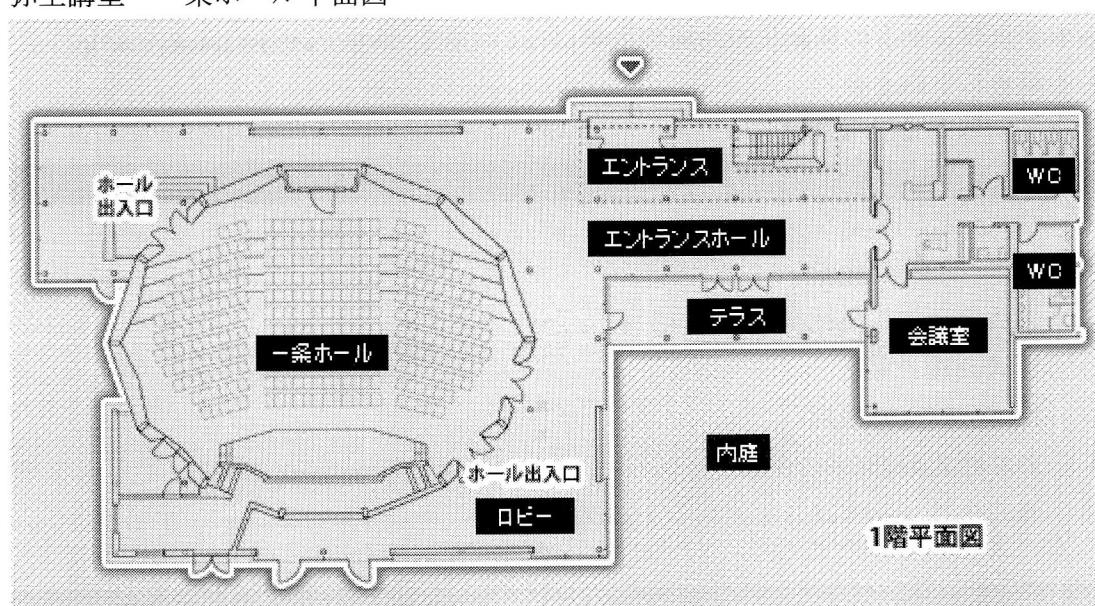
【懇親会】 17:45～18:45

弥生講堂一条ホールエントランスホールにて

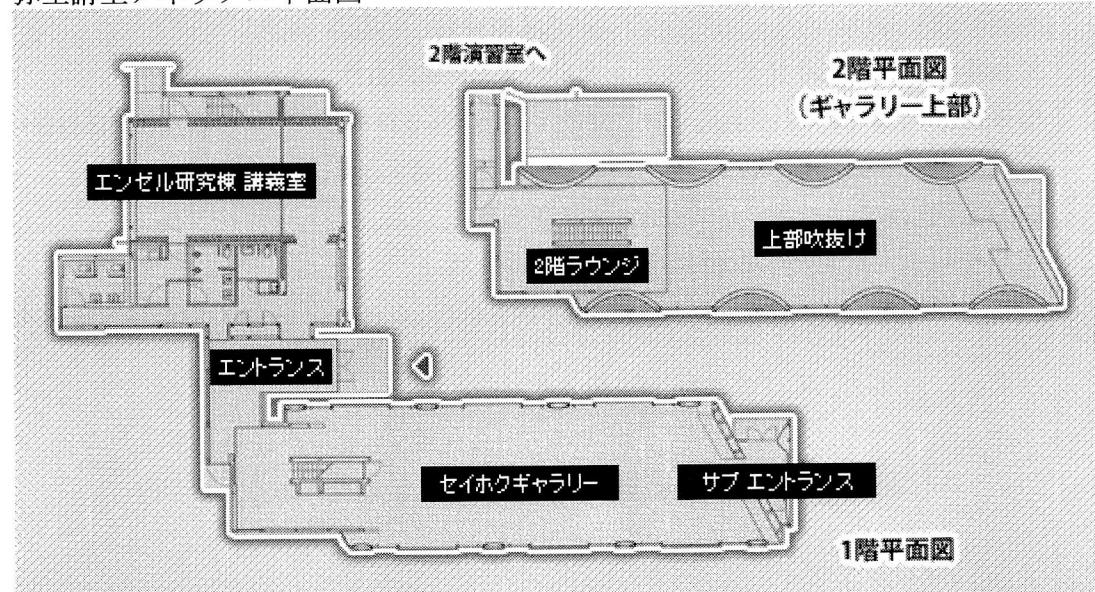
会場のご案内



弥生講堂・一条ホール平面図



弥生講堂アネックス平面図



第Ⅱ期プロジェクト概要

東京大学社会科学研究所「ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト」は、2008年10月から民間企業と共同してワーク・ライフ・バランス(WLB)支援の必要性、取り組み方、人材活用への効果・影響に関する調査・研究や情報交換を行い、その研究成果を社会全体での働き方の改革やWLB社会の実現に向け情報発信することを目的に活動しております。2008年10月から2011年3月の第Ⅰ期に続いて、2011年4月より第Ⅱ期を開始致しました。

※本プロジェクトの活動状況や研究成果については、<http://wlb.iss.u-tokyo.ac.jp/> に詳しく掲載しています。

2011年度参加企業（五十音順）

株式会社 エヌ・ティ・ティ・ドコモ
株式会社 資生堂
大成建設株式会社
株式会社 東芝
株式会社 博報堂
丸紅株式会社
株式会社 みずほフィナンシャルグループ

2011年度プロジェクトメンバー

佐藤博樹（東京大学大学院情報学環教授・社会科学研究所兼務）：プロジェクト代表
武石恵美子（法政大学キャリアデザイン学部 教授）：WLB 研究リーダー
小室淑恵（㈱ワーク・ライフバランス代表取締役）：WLB 推進リーダー
矢島洋子（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 主任研究員）
山極清子（㈱wiwiw 社長執行役員、立教大学大学院ビジネスデザイン研究科特任教授）
松浦民恵（ニッセイ基礎研究所生活研究部門 主任研究員）
松原光代（東京大学社会科学研究所特任研究員）
朝井友紀子（東京大学社会科学研究所特任研究員）
高村静（内閣府男女共同参画局男女共同参画分析官、2009年4月から現職、4月以降才ブザーバー参加）

第Ⅰ期活動報告

1. 第Ⅰ期プロジェクトメンバー

佐藤 博樹（東京大学社会科学研究所 教授）〔プロジェクト代表〕

武石恵美子（法政大学キャリアデザイン学部 教授）〔プロジェクトリーダー〕

小室 淑恵（㈱ワーク・ライフバランス 代表取締役）

矢島 洋子（三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱ 主任研究員）

山極 清子（(株)wiwiw 社長執行役員、立教大学大学院ビジネスデザイン研究科特任教授）

松原 光代（東京大学社会科学研究所 特任研究員、学習院大学経済経営研究所客員所員）

朝井友紀子（東京大学社会科学研究所 特任研究員）

高村 静（内閣府男女共同参画局 男女共同参画分析官：2009年4月～オブザーバー参加）

2. 第Ⅰ期プロジェクト参加企業

アメリカンホーム保険会社（2008年度、2009年度、2010年度）

大成建設株式会社

株式会社 資生堂

株式会社 東芝

株式会社 博報堂

株式会社 みずほフィナンシャルグループ

メットライフアリコ（旧 アリコジャパン；2008年度、2009年度）

オリックス株式会社（2008年度）

3. 企業人材活用におけるWLB支援の必要性

企業では、必要な時に必要なだけ仕事に時間投じることができる「従来型」の社員ばかりではなく、「時間的制約」のある中で仕事と仕事以外の生活でやりたいこと、やるべき責任を果たさなければならぬ社員が増えつつある。こうした従来とは異なる新しい社員のWLBを実現するためには、これまでの人材活用が前提としていた仕事管理・時間管理など働き方の改革が不可欠となっている。

4. プロジェクトにおけるWLB支援の考え方

- (1) WLB支援を実現するためには「従来型」の男性フルタイム正社員を想定した「一律的な働き方」を見直し、多様な社員ニーズに即した「多様な働き方」の開発が必要。
- (2) 「働き方」の見直しには、「多様な働き方」の開発だけでなく、「働き方の改革」（職場レベルの人材活用、仕事管理・時間管理の見直し・効率化および多様な価値観を受け入れができる職場作り）が重要。
- (3) 管理職の意識改革と人材マネジメントの改革が不可欠。

なお、こうした働き方改革は、予想できないような様々な社会環境の変化への対応力が高い働き方の実現にもつながるものである。

5. 第Ⅰ期活動・成果の概要

上記の WLB 支援の考え方に基づいて、主に以下の（1）～（4）の活動を行っている。

（1）日本における WLB 推進・研究拠点の形成

①民間企業の従業員や管理職に WLB に関する意識／実態調査とその結果の分析

- 「働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査」2008年12月
- 「管理職の働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査」2009年10月
- 「企業の次世代育成支援に関する調査」（こども未来財団委託事業）2010年10月
- 「父親の育児に関する調査研究—育児休業取得について」（こども未来財団委託事業）2010年10月

②刊行物等による研究成果、参加企業の取組み等に関する情報発信

本プロジェクトで実施した調査結果をとりまとめ、各種媒体を通して WLB 支援推進のための情報を発信。

【刊行物への執筆】

a. 明治安田生活福祉研究所が発行する『クオータリー生活福祉研究』（年4回発行）に連載寄稿（計4回）。

（ア）全体テーマ：「ワーク・ライフ・バランスのための働き方改革」

（イ）各回のテーマと掲載号：以下の通り

- [第1回] 朝井友紀子「欧州企業における働き方とワーク・ライフ・バランス」通卷73号、Vol.19、No.1、2010年、4-21頁
- [第2回] 高村静・矢島洋子「首都圏で働く人々の WLB の現状と課題」通卷74号、Vol.19、No.2、2010年、4-15頁
- [第3回] 松原光代「社員のワーク・ライフ・バランスの実現に管理職はどのようにかかわるべきか」通卷75号、Vol.19、No.3、2010年、4-17頁
- [第4回] 武石恵美子・佐藤博樹「時間意識の向上と働き方改革」通卷76号、Vol.19、No.4、2011年1月、4-19頁

b. 財団法人労務行政研究所が発行する『労政時報』（週2回発行）に執筆。

（ア）テーマ：「企業の成長戦略としてのワーク・ライフ・バランス」

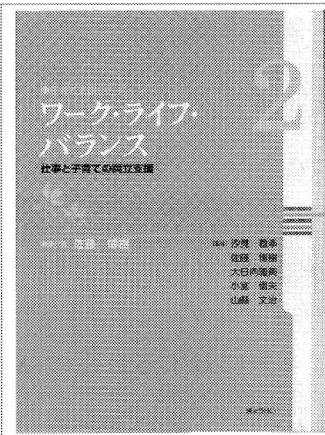
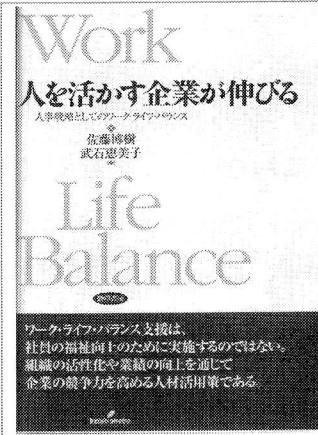
（イ）内容：企業の人材活用としての WLB 支援の要点、働く人々の WLB の現状や働き方の課題について解説したほか、プロジェクト参加企業における「時間意識の向上と働き方改革」に対する取組みを紹介。

（ウ）掲載号：第3793号、2011年3月、8-71頁

【書籍の発刊】

- 佐藤博樹編集代表『ワーク・ライフ・バランス 仕事と子育ての両立支援』ぎょうせい、2008年
- 佐藤博樹・武石恵美子編『人を活かす企業が伸びる 人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』勁草書房、2008年
- 佐藤博樹・武石恵美子『職場のワーク・ライフ・バランス』日本経済新聞出版社、2010年

●佐藤博樹・武石恵美子編『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房、2011年

		
佐藤博樹編著『ワーク・ライフ・バランス 仕事と子育ての両立支援』ぎょうせい 2008年	佐藤博樹・武石恵美子編『人を活かす企業が伸びる 人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』勁草書房、2008年	
		
佐藤博樹・武石恵美子編『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房、2011年	佐藤博樹・武石恵美子『職場のワーク・ライフ・バランス』日本経済新聞出版社、2010年	

【ビデオ・DVD】

- 佐藤博樹・小室淑恵監修 DVD『ワークライフバランス実現のためのマネジメント』日本経済新聞出版社、2009年
- 佐藤博樹・小室淑恵監修 DVD『ワークライフバランス なぜワークライフバランスが求められるのか/ワークライフバランスを実現するために』日本経済新聞出版社、2009年

【ホームページでの情報公開】

- 上記研究調査の成果、研究会および参加企業の取組み内容等に関する情報（後述の（2）および6）を随時、更新・公開。（<http://wlb.iss.u-tokyo.ac.jp/>）

(2) 企業に対する WLB への取組みや企業経営・人材活用に関する情報提供及び取組み支援（「モデル事業」の推進など）

①参加企業を対象とした研究会の開催（月例、年間7回程度）

②WLB 実現可能な職場作り「モデル事業」

参加企業に対し「モデル事業」として以下の改革・開発支援を実施

- a. 社員の「時間制約」を前提とした仕事管理・時間管理を導入するための「働き方」や「人材マネジメント」の改革支援
- b. WLB 支援に関する両立支援制度（休業制度、短時間勤務など）を活用できる職場の開発支援
- c. WLB 支援の担い手である管理職の意識改革のための研修プログラムの開発支援
- d. 仕事の自己管理やライフデザインを可能とする人材育成プログラムの開発支援等
- e. ワーク・ライフ・コンフリクト予備軍（介護支援者など）に対する自らの WLB 実現のための研修プログラムの開発支援

【各社における具体的取組み】

上記 a～d に関する意識調査、ヒアリング調査、役員や管理職を対象とする研修会を各社において実施。

- アメリカンホーム保険会社：意識調査 1回、研修会 1回
- メットライフアリコ（旧アリコジャパン）：特定部門での意識調査（2回）とヒアリング調査（4回）
- 大成建設㈱：管理職対象の意識調査 2回、a～d に関する研修会 3回、e に関する研修 1回
- ㈱東芝：意識調査 4回、ヒアリング調査 2回、a～d に関する研修会 2回、e に関する研修 1回
- ㈱博報堂：研修会 1回
- みずほフィナンシャルグループ：意識調査 2回、ヒアリング調査 2回、a～d に関する研修会 4回、e に関する研修 1回

(3) 海外の研究機関及び普及促進機関との情報交換や連携

2008 年度に米国の研究所や大学との情報交換や交流、2009 年度に欧州の企業に対するヒアリング調査、2010 年度に同じく欧州（主にスイス）で働く労働者へ休暇取得と WLB に関するヒアリング調査を実施、日本に WLB を定着させるヒントとなる事例を収集している。

(4) 研究成果を踏まえ、WLB を推進し、その理念を定着させるための政策提言

①民間企業の人事担当者を対象としたセミナー、成果報告会の実施

- 2008 年度 プロジェクトキックオフセミナー「人を活かす企業が伸びる 新しい「報酬」としてのワーク・ライフ・バランス支援」（2009 年 1 月）
 - 人事担当者を中心に約 330 名の参加
 - WLB 支援に関する研究報告に加え、シンポジウム「わが社における WLB 支援」で 5 社によるパネルディスカッションを実施した。
- 2009 年度 成果報告会「ワーク・ライフ・バランス実現のためのマネジメント」（2010 年 2 月）

- 人事担当者、特に WLB 推進担当者を中心に約 300 名の参加)
- WLB を実現するために効果的なマネジメント手法を分科会とシンポジウムを通じて学ぶ機会とした。
- 2010 年度 成果報告会「ワーク・ライフ・バランスの新しい課題」(2011 年 3 月 16 日開催予定であったが、東日本大震災により 2011 年 7 月に延期)
 - 企業の WLB およびダイバーシティ・マネジメント推進者、人事担当者等を対象
 - 仕事と介護の両立問題、短時間勤務制度の導入や当該働き方をする社員の仕事管理や人事管理に関する分科会や 2010 年度に本プロジェクトで実施した調査研究の報告を行う予定。また、今回は、大学生を対象に企業からの参加者とともに WLB について考える分科会も新たに実施する予定。

②意識調査報告書の作成、政策提言

前述の 5- (1) -①で紹介した調査の報告書を作成するとともに、これらに基づく企業の WLB 支援を推進するための政策を官庁が作成する冊子等を通して提言している。

【報告書の作成】

- 「働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査」報告書、2009 年 7 月
- 「管理職の働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査」報告書、2010 年 6 月

【提言内容】

- a. 「働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査」に基づいた、WLB 推進に関する 5 つの提言 (2009 年 4 月)
 - WLB 推進は生産性や組織コミットメントの向上につながる
 - WLB 推進はリスク低減に貢献する
 - WLB 推進には職場マネジメント改革が必要
 - WLB 支援に関わる施策はハードよりソフトが鍵
 - 社会が一体となって取り組むことが WLB 推進の近道
- b. 「管理職の働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査」に基づいた、企業の WLB 支援を推進するための 4 つの提言 (2010 年 6 月)
 - 部下の WLB と職場生産性向上の両者の実現には、管理職の「適正な部下管理」能力を高めることが重要
 - 部下の WLB と職場生産性向上の両者の実現には、「WLB 管理職」であることが重要
 - 労働時間・休憩・休日に関する労働基準法上の規定の適用から除外されている管理職に対しても労働時間や働き方をモニタリングし、管理職が長時間労働になることを抑止して「適正な部下管理」を実行できる時間を確保することが重要
 - 会社による WLB 支援への取組みや労働時間管理の改善に向けた取組みは「管理職のマネジメント」力を高める

【掲載された冊子など】

- 内閣府『仕事と生活の調和レポート 2010』 など

6. 研究会などの開催状況

<p>成果報告会「ワーク・ライフ・バランスの新しい課題」 (2010.3.16 →東日本大震災により 2011 年 7 月に延期) 於 弥生講堂</p>	<p>◆第1部 分科会（120分）</p> <p>第1分科会 「仕事と介護の両立支援の課題」（約200名）</p> <p>概要：多くの社員が介護問題に直面する時代の到来に先駆け、仕事と介護の両立に企業および管理職としてどのように向き合うべきかを参加者とのディスカッションを通して考える</p> <p>担当：佐藤博樹、小室淑恵</p> <p>第2分科会 「短時間勤務の導入と仕事管理・人事管理」（定員80名）</p> <p>概要：短時間勤務をする社員に対する人事管理の潮流を紹介とともに、短時間勤務者のいる職場における仕事管理の在り方を参加者とのディスカッションを通して考える</p> <p>担当：矢島洋子、松原光代</p> <p>第3分科会（主に大学生を対象）「社会人と一緒に考えるワーク・ライフ・バランスとキャリアデザイン」（定員：大学生と企業からの参加者を併せて300名）</p> <p>概要：キャリアデザインを構築するうえでの WLB の重要性を企業の第一線で活躍する社会人と学生によるグループディスカッションを通して考える</p> <p>担当：武石恵美子、山極清子、朝井友紀子</p> <p>◆第2部 分科会および調査研究報告（120分）</p> <p>第1部の各分科会報告</p> <p>本年度調査報告</p> <p>(ア) 企業の次世代支援にかかる行動計画の取組みが子育て支援や働き方に与えた効果や課題</p> <p>(イ) 男性社員の育児休業をはじめとする多様な働き方を実現する職場マネジメント</p> <p>WLB 推進・研究プロジェクトにおける「働き方改革モデル事業」の成果</p>
<p>第21回研究会 (11.1.27)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. イギリスの WLB 政策と企業の取組み：矢島洋子 2. スイス労働者の休暇取得と WLB : 朝井友紀子 3. 働き方改革モデル事業の結果報告：武石恵美子 4. 成果報告会打ち合わせ
<p>第20回研究会 (10.11.26)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 丸紅の WLB 関連施策と中期経営計画における人材強化策について：丸紅株式会社 鹿島 浩二様、許斐理恵様 2. 企業の WLB 施策は「新たな報酬」か？～WLB 満足と企業への帰属意識の関係からの考察～：高村静
<p>第19回研究会 (10.10.27)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 「キャリア自律」を軸とした企業における女性の活躍支援について：株式会社みずほフィナンシャルグループ 小林祥子様 2. ベルリン日独センター産官学国際会議報告：山極清子

第 18 回研究会 (10.9.30)	1. ワークスマートの取組み： ノバルティス ファーマ株式会社 赤津恵美子様 2. 日経 DVD 「ポジティブ・アクション」の試写 3. プロジェクト出版書の打ち合わせ
第 17 回研究会 (10.7.12)	1. 花王における介護支援に関する取組みと課題： 花王株式会社 座間美都子様 2. 大成建設株式会社における WLB 支援： 大成建設株式会社 塩入徹弥様 3. 2010 年度モデル事業の概要：佐藤博樹
第 16 回研究会 (10.6.18)	1. 日立ソフトの“活気ある職場づくり”： 日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社 井上正人様 2. 「働きやすい会社」アンケート調査概要： 株式会社日経リサーチ 石川真江様
第 15 回研究会 (10.5.12)	1. 介護と仕事の両立について：みずほ情報総研株式会社 小曾根由実様 2. 各社における介護と仕事の両立に関する取組み、現状 3. 今年度のプロジェクトの進め方：佐藤博樹
第 14 回研究会 (10.3.23)	1. 欧州企業における働き方と WLB : 朝井友紀子 2. 看護士の短時間勤務の可能性：矢島洋子 3. 来年度のプロジェクトの進め方：佐藤博樹

	<p>◆第1部 参加型分科会</p> <p>第1分科会 「柔軟な働き方に関する制度設計と運用のあり方」(30名)</p> <p>概要：休業制度、短時間勤務制度を中心に、制度運用に関わる問題について参加者で互いに課題を提起し、自社の取組みを紹介する小規模な分科会</p> <p>担当：武石恵美子、矢島洋子、松原光代</p> <p>第2分科会 「仕事管理・働き方の改革」(80名)</p> <p>概要：講義、グループ・ディスカッション、事例紹介を通じて仕事管理・働き方の改革に関して実践的に学ぶ分科会</p> <p>担当：小室淑恵、山極清子</p> <p>第3分科会 「管理職を含む職場の意識改革」(200名)</p> <p>概要：ワーク・ライフ・バランス DVD の視聴、ロールプレイ、ディスカッションを通じて、効果的な部下マネジメントの体験をする分科会</p> <p>担当：佐藤博樹、朝井友紀子</p> <p>◆第2部 シンポジウム</p> <p>「分科会報告」各分科会の代表者</p> <p>「管理職の働き方や職場マネジメントに関する調査報告」：松原光代</p> <p>「プロジェクト参加企業における働き方改革のための取組みに関する発表」：アリコジャパン 小田原達郎様、</p> <p>株式会社みずほコーポレート銀行 安原貴彦様</p> <p>「欧州におけるワーク・ライフ・バランス推進に関するヒアリング報告」：朝井友紀子</p>
第13回研究会 (10.1.13)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 成果報告会の分科会運営について 2. 管理調査の結果と提言のとりまとめに向けて 3. 来年度の運営にあり方について説明と議論
第12回研究会 (09.12.16)	<ol style="list-style-type: none"> 1. モデル事業取組み報告：アリコジャパン、株式会社みずほコーポレート銀行、株式会社東芝 2. 管理職対象「働き方に関するアンケート」調査結果報告：松原光代 3. 成果報告会について
第11回研究会 (09.11.16)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 小室淑恵（2009）『小室淑恵のワークライフバランス手帳 2010』活用方法 2. DVD『ワークライフバランス実現のためのマネジメント』の試写 佐藤博樹・小室淑恵監修 3. 成果報告会の内容と進め方：分科会の運営方法について

第 10 回研究会 (09.10.13)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ロールプレイによる管理職の意識改革： アステラス製薬株式会社 米奥美由紀様 2. 現代のキャリア女性のピース・オブ・マインド（心の幸せ）： 株式会社博報堂 大橋直子様 3. モデル事業の進行状況 4. 成果報告会及び管理職アンケート調査について
第 9 回研究会 (09.8.24)	<ol style="list-style-type: none"> 1. WLB とこころの健康：考え方と対策への示唆 東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野 准教授 島津明人様 2. モデル事業の進捗状況確認と成果報告会について検討
第 8 回研究会 (09.7.23)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 富士電機グループの女性活躍推進活動について： 富士電機ホールディングス株式会社 市田裕子様 2. 育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律 及び雇用保険法の一部を改正する法律」の概要説明：佐藤博樹 3. モデル事業の進捗状況確認、情報共有
第 7 回研究会 (09.6.23)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 資生堂における次世代育成支援：株式会社資生堂 宮原淳二様 2. モデル事業の内容と進め方：佐藤博樹、武石恵美子
第 6 回研究会 (09.5.11)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 業務標準化・仕事の見える化による残業削減： 株式会社良品計画 鈴木啓様 2. 両立支援制度利用者に関する評価・処遇のあり方：現状と課題：武石恵美子、矢島洋子 3. モデル事業の進め方：佐藤博樹
第 5 回研究会 (09.3.25)	<ol style="list-style-type: none"> 1. キューピーにおけるワークライフサラダの取組み—社員自身に WLB を考えさせる試み：キューピー株式会社 南浩司様 2. 「働き方と WLB の現状に関する調査」調査結果の概要：高村静 3. 来年度の研究会について：佐藤博樹 4. モデル事業について：佐藤博樹
第 4 回研究会 (09.2.24)	<ol style="list-style-type: none"> 1. アメリカの経験から学ぶ WLB 支援：朝井友紀子 2. 佐藤博樹・小室淑恵監修 DVD「ワークライフバランス なぜワークライフバランスが求められるのか/ワークライフバランスを実現するために」の上映 3. 各社の課題に関する議論 4. 来年度の研究会について：佐藤博樹

<p>プロジェクトキックオフセミナー「人を活かす企業が伸びる新しい「報酬」としてのワーク・ライフ・バランス支援」(09.1.21)於 弥生講堂 ※約330名の企業の人事担当者の方にご参加頂きました。</p>	<p>◆ 第1部 研究報告 「夫婦の働き方からみたWLBに関する多様なニーズ」：矢島洋子 「働き方とWLBに関する社員の意識：最新調査から」：武石恵美子 「アメリカにおけるWLB支援プロジェクト」高村静 「事例からみた働き方の見直し：取組みの方法」：小室淑恵 ◆ 第2部 シンポジウム「わが社におけるWLB支援」 「アメリカンホーム保険が目指す『働きがい』と『働きやすさ』の両立」：AIG イースト・アジア・ホールディングス・マネジメント株式会社 落合範子様 「アリコジャパンにおけるWLB施策について」：アリコジャパン 久山徹様 「オリックスグループの人材戦略～「Keep Mixed」実現のために」：オリックス株式会社 安部歩様 「資生堂のWLB」：株式会社資生堂 山極清子様 「わが社におけるWLB支援～東芝グループにおける多様性推進の取組み～」：株式会社東芝 岩切貴乃様</p>
<p>第3回研究会 (08.12.10)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 海外の研究機関によるWLB支援プロジェクトの事例紹介：高村静 2. 働き方の見直し事例とその手法：小室淑恵 3. プロジェクトキックオフセミナーの詳細決定
<p>第2回研究会 (08.11.6)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業における両立支援：従業員・管理職のニーズ：矢島洋子 2. 育児休業など両立支援制度が円滑に活用されるための条件整備：仕事管理、評価制度、代替要員など：佐藤博樹 3. 社員の勤務時間に関するニーズさらに休業取得者や短時間勤務利用者に関わる評価や処遇のあり方に関して質疑応答・ディスカッション 4. プロジェクトキックオフセミナーの内容と形式について
<p>第1回研究会 (08.10.3)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 開会挨拶：東京大学社会科学研究所 小森田秋夫 2. プロジェクトの概要説明：佐藤博樹 3. 今後の進め方やWLB推進へ向けての問題点を議論

第Ⅰ部： 第1分科会

「仕事と介護の両立支援の課題」

企業による社員の介護と仕事の両立に対する支援のあり方 社員が自分一人で介護を抱え込まないために

佐藤博樹
東京大学大学院情報学環教授
2011年7月

企業による社員に対する介護と仕事の両立支援に関する基本的な考え方

社員が、
自分一人で介護の課題を抱え込まないように、
社会的資源や社内資源を組み合わせて、
介護と仕事の両立を可能とするために必要な情報を
介護の課題に直面する前に、
事前に提供すること

→両立が難しいとワーク・ライフ・コンフリクトや**本人が望まない離職につながりかねない**

社員が介護の課題に直面したのちは、必要なアドバイスや情報を
適切に得られるように**専門家などにつなげることが重要**

介護による離職の問題

企業

管理職を含めて中核人材の流出に

社員

介護の必要がなくなってもキャリアの再開(再就業)が難しい(50歳代など中高年の課題)

退職金や年金などを含めて生涯所得の減少

仕事と介護の両立も大変だが、介護のみの生活はもっと大変→社会との多様なつながりを維持しながら介護と仕事の両立を図ることが介護ストレスの軽減にも貢献

→両立のための事前の情報提供がきわめて重要

介護期間中に仕事を辞めた経験がある者の、辞めた勤務先での勤務継続意向(調査方法は次のスライド参照)

(上段:n、下段:%)

(在職者G-転職組、離職者Gのみの設問)	合計	そう思う	どちらかといふとそう思う	どちらかといふとそう思わない	そう思わない	無回答	非該当	
全体	1764 100.0	518 29.4	692 39.2	326 18.5	228 12.9	0 0.0	1912	
在職者G	合計	815 100.0	265 32.5	292 35.8	164 20.1	94 11.5	0 0.0	1912
	継続組	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1803
	転職組	815 100.0	265 32.5	292 35.8	164 20.1	94 11.5	0 0.0	109
	両立○	296 100.0	78 26.4	103 34.8	70 23.6	45 15.2	0 0.0	965
	両立×	519 100.0	187 36.0	189 36.4	94 18.1	49 9.4	0 0.0	947
	離職者G	949 100.0	253 26.7	400 42.1	162 17.1	134 14.1	0 0.0	0

「在職者グループ-継続組(n=1803)」=当該家族の介護を始めて以降、仕事を辞めたことがない者

「在職者グループ-転職組(n=924)」=当該家族の介護をきっかけとしておおむね過去5年以内に仕事を辞め、現在は仕事に就いている者

「離職者グループ(n=949)」=当該家族の介護をきっかけとしておおむね過去5年以内に仕事を辞め、現在は仕事に就いていない者

調査の概要

調査方法: 楽天リサーチモニターを対象としたWEBアンケート
調査(無記名)

調査時期: 2010年2月

回答者の選定方法: 下記3条件をすべて満たした者

- 1) 全国の30歳~64歳までの男性・女性
- 2) 本人または配偶者の家族に65歳以上の何らかの介護が必要な家族がいる(居住地は問わない)
- 3) 本人がその家族の介護を行っている(自らが「介護を行っている」と考えていればよい)

回収数: 3676件

報告書

『平成21年度 仕事と介護の両立に関する実態把握のための調査研究事業報告書』(厚生労働省委託事業) 2010年3月 (厚生労働省のHPから入手可能)

介護と子育ての相違を理解して介護と仕事の両立支援に取組ることが重要(1)

① 介護と子育ての両立では社員層が異なる

子育て: 30歳代層以下が中心となり、また当該年齢層の一部でかつ現状では女性が主

介護: 40歳代後半になると直面する社員が出現し、50歳代になるとほぼ全社員が直面する課題となり、男性や管理職も多い

→これまでWLBを自身の課題と理解してこなかった社員層への浸透が重要に

② 介護の課題は、直面する時点や介護が必要となる期間を予測することが難しい(「不確実性」が高い)

→社員への事前の情報提供が重要に

50歳代になると介護と仕事・生活の両立は 誰でも直面する普通の課題に

75歳以上の高齢者の約3割は要介護状態にある

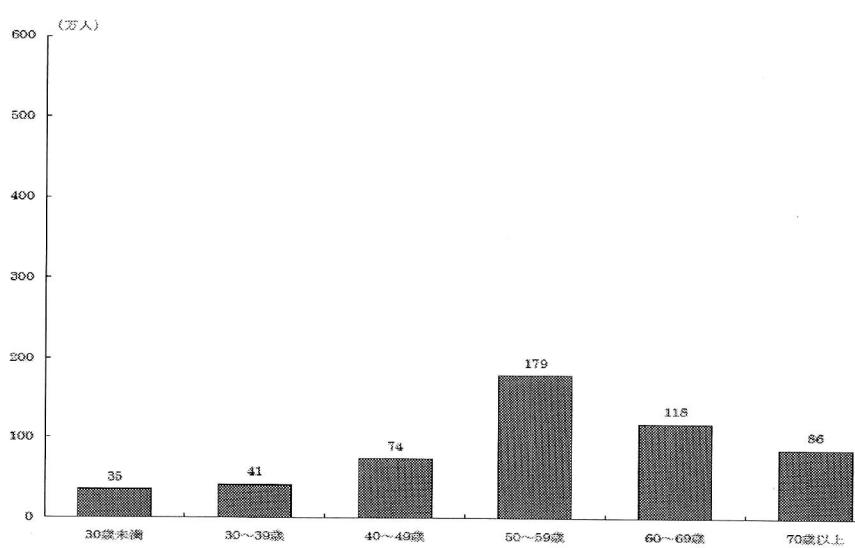
(単位:人)

	第1号被保険者 総数	要介護(要支援) 認定者総数	要支援1 要支援2 要介護1 要介護2 要介護3 要介護4 要介護5						
			要支援1	要支援2	要介護1	要介護2	要介護3	要介護4	
65歳以上75歳未満	15,127,061	653,871 (4.3%)	90,757	98,491	111,534	121,075	89,633	73,159	69,222
75歳以上	13,875,462	4,138,596 (29.8%)	526,265	538,446	737,856	712,244	596,229	543,544	484,012

(資料)厚生労働省「介護保険事業状況報告(平成22年7月暫定版)」

※:カッコ内の数値は、第1号被保険者総数に占める要介護(要支援)認定者総数の比率

介護をしている人の年齢別人数(50歳代が多い)



(資料) 総務省「平成 18 年度社会生活基本調査(介護統計表)」より作成

介護と子育ての相違を理解して介護と仕事の両立支援に取組ることが重要(2)

- ③介護と仕事の両立に関わり課題は、子育ての場合よりも個別性が高くかつ多様なものとなる
 - 介護の必要度の個別性・多様性
 - 同居だけでなく遠距離介護も(海外勤務の社員も)
 - 両立に要する期間を予測しにくいだけでなく、長期化も
- ④子育てと仕事の両立に比べ、社員が保有している知識・情報がきわめて少ない
 - 介護保険制度や社内の介護にかかる支援制度に関する知識不足、介護休業制度等の趣旨を正しく理解していない、介護は自分だけで対処すべき個人的な課題との誤解も(この点は人事担当者も同様の状態にある)
 - 介護の課題を社員が自分一人で抱え込むと、両立が難しくワーク・ライフ・コンフリクトや離職などにつながる可能性が高まる

介護の不安や介護保険制度に関する認知等に関する調査

生命保険文化センター『生活保障に関する調査(2007)』

調査対象 18～69歳の男女個人

回収サンプル 4,059人

調査時点 2007年4月21日～6月17日

調査地域 全国(400地点)

標本抽出 層化2段無作為抽出

調査方法 面接聴取法

(生命保険・個人年金保険加入状況部分は
一部留置聴 取法を併用

設問 あなたは、将来ご自身が、親や親族などを介護する立場になった場合の生活について、どの程度不安を感じますか(全員、%)

<u>非常に不安を感じる</u>	24. 3
<u>不安を感じる</u>	32. 8
<u>少し不安を感じる</u>	24. 1
<u>不安を感じない</u>	14. 2
<u>わからない</u>	4. 7

設問 具体的にどのようなことを不安に思っていますか。この中からいくつでもお答えください(「不安のある人のみ」対象、複数回答、%)

<u>公的介護保険があまりあてにならないこと</u>	54. 2
<u>利用しようとする介護サービスの費用がいくらかかるのか わからないこと</u>	56. 5
<u>介護のための人手が不足すること</u>	44. 1
<u>自分に肉体的・精神的な負担がかかること</u>	68. 4
<u>自分に経済的な負担がかかること</u>	53. 8
<u>自分の時間が拘束されること</u>	55. 0
<u>自宅に介護をする場所がないこと</u>	17. 3
<u>希望する介護施設に入れることができないこと</u>	28. 7
<u>適切な介護サービスを利用できるかどうか わからないこと</u>	40. 8
<u>介護がいつまで続くかわからず、将来の見通しが立てにくいこと</u>	49. 5
<u>その他</u>	0. 6
<u>わからない</u>	0. 6

設問 あなたは、公的介護保険制度について次にあげるようなことをご存知でしたか（全員、複数回答、%）

<u>保険料の支払いは40歳からであること</u>	54.8
保険料は加入している健康保険、住んでいる市町村、所得による違いがあること	50.3
<u>介護保険のサービスを受けられるのは原則として65歳以上であること</u>	46.4
40～64歳の人は、老化に起因する特定の病気によって要介護状態になった場合のみ介護保険のサービスを受けられること	26.8
<u>介護保険のサービスを利用した場合の自己負担割合は1割であること</u>	33.9
要介護の認定基準は要支援1・2、要介護1～5の7分類であること	40.5
要介護の認定基準に応じて給付内容が決まること	40.4
<u>在宅サービスと施設サービスの2つがあること</u>	48.0
支給限度額を超えて在宅介護サービスを利用した場合には、その超過分が全額自己負担になること	29.5
<u>施設サービスを利用した場合の居住費・食費は原則として全額自己負担となること</u>	24.8
この中に知っているものはない	16.8

企業としての介護と仕事の両立に関する支援のあり方：基本は情報提供とアドバイス

**40歳（社員）と65歳（社員の親）
が情報提供のポイントになる年齢**

40歳になった全社員への事前の説明

40歳：介護保険制度の被保険者となる時点

提供する情報

介護保険制度の趣旨の説明：概要の説明で良い

介護と仕事の両立支援に関する自社の制度の説明（
介護休業、短時間に勤務、介護のための休暇など）

介護の課題を抱えたら、自分だけで解決しようとせずに、人事などに相談し、アドバイスを受けることが重要であることを理解してもらうことが鍵

→相談先を決めて、その情報を伝えること

介護保険制度の概要

保険加入者：40歳以上；制度利用者：65歳以上（40歳から64歳は特定疾患のみ）

介護保険の利用条件：要介護認定が必要

地域包括支援センターあるいは自治体の窓口に認定を依頼する（訪問調査）

要介護認定：要支援（地域包括支援センターが介護予防ケアプランを作成）あるいは要介護

要介護の場合の介護方針の確定：在宅か施設か等

在宅を選択した場合：ケアマネージャーを決め、ケアプランの作成を依頼する；利用できるサービスの種類＝訪問介護（ヘルパーによる支援）、訪問入浴、訪問看護、デイサービス（食事、入浴等）、ショートステイ（短期間の入所）、住宅改修など

利用者負担：1割

親が65歳になった社員に対して親と話し合うための情報提供

親が65歳になった時点:親に介護保険被保険者証が届く(65歳になる誕生日の月に交付)

社員が親の現状把握と親が介護を必要するようになった時の対応策などを話し合うための情報提供（チェックリストなど）

生活状態(日常生活、経済状態、交友関係等)

健康状態(病名、服用薬、通院先等)

→生活改善のアドバイスも必要に

要介護になった時の本人の希望(介護)

介護保険制度の理解の確認

→必要があれば介護認定を

→住家改修など早めの対応も

ヒの対話のための特別体験付

本上の品種は複数個の被検者との比較性を

本人の兄弟姉妹や配偶者の情報(有)

【被保険者証見本】

説定の概要

この期間が終了するまでに更新

被保険者証の
育幼園

あなたの要介護度

要支援、要介護1～5までの6段階があります。

介護保険被保険者証							
有効期間	年 <input type="text"/> 月 <input type="text"/>						
番号							
住所							
姓							
氏名							
誕生日	年 <input type="text"/> 月 <input type="text"/>						
性別	年 <input type="text"/> 月 <input type="text"/>						
連絡用							
扶養者名簿及び印	<table border="1" style="width: 100px; height: 40px;"> <tr><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>0</td><td>1</td><td>3</td></tr> </table> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> 熊本 市印 </div>	4	3	2	0	1	3
4	3	2	0	1	3		

あなたの支給限度額

回宅サービスを利用できる際は、
ご連絡ください。

あなたがケアプラン作成
を依頼した居宅介護支援
事業者名

自宅における介護療養生活全般のかかりつけ相談者のような立場です。

被付制版	年 月 日		
	年	月	日
要文立場 五選事務所 本及び子 の筆者所 の名前	提出年月日 年 月 日		
介護保 障施設 等	提出年月日 年 月 日		

介護保険被保険者証の使われ方

介護サービスを受けるために、要介護認定の申請をする際、保険証を提出する

要介護認定を受けると、保険証に認定結果が記載される

保険証の記載内容をもとに介護サービス計画(ケアプラン)が作成される

介護サービスを受けるときに保険証の提出が必要

社員が介護の課題に直面した場合

社員が人事等に気楽に相談できる体制を整備する

→社内の相談先の社員への浸透

→管理職に対する意識啓発が重要

社内資源だけでなく、社外の社会的資源の活用に関して専門的アドバイスできる体制の整備する

→外部の専門家や支援サービスの活用が不可欠(人事のみでの対応は難しい課題のため)

介護休業制度などの機能(法定)

介護休業制度(法定):対象家族一人につき、要介護状態に至る毎に1回、
通算して93日まで

介護休業制度の趣旨:緊急対応+仕事と介護の両立のための準備のため
の期間

- 介護休業制度は、制度利用者が介護に専念するための制度でないと理解が重要(人事担当者にもこの点の誤解がある)
- 介護休業の利用の仕方などに関する事例紹介なども有効
- 介護休業を看取りのために利用する際の留意点:看取りに必要となる期間が予測できないことも多い

介護休業取得を考える前に介護のための休暇(法定:対象家族1人につき年5日間、2人以上で年10日間)や短時間勤務制度等(法定:介護休業を合わせて93日まで)の活用も



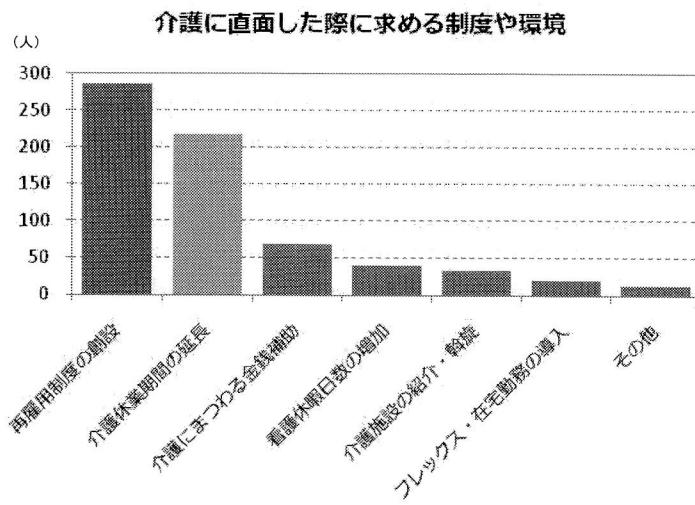
介護と仕事が両立できる職場を作るために

本資料は内容構成を含め、無断転載・転用いただきたいようご注意ください。
万が一、使用されたい場合には事前に当社にご確認いただきますようお願いいたします。

株式会社ワーク・ライフバランス

介護に関して企業に求めるもの～ある企業の例～

1



【介護休業制度(概要)】

労働者は、申し出ることにより、要介護状態にある対象家族1人につき、常時介護を必要とする状態ごとに1回の介護休業をすることができます（一定の範囲の期間雇用者も対象となります）。
期間は通算して（のべ）93日までです。

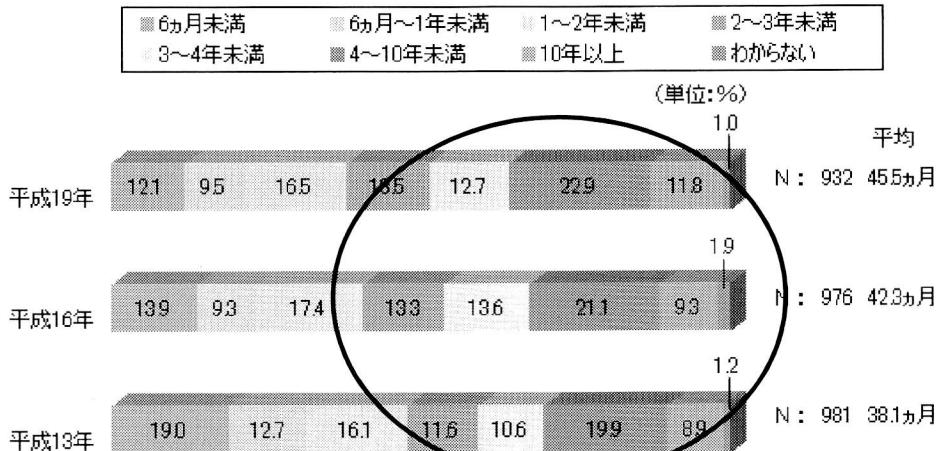
（育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律より）

※個人調査・2つまでの複数回答にて調査

一旦退職・休業取得で介護に専念し、介護が「終わったら」
職場復帰することを想定している人が多い。
しかし、介護が「終わる」のは何年後でしょうか？

介護期間の長さ

あなたは、寝たきりや認知症等の方の介護をしたことがありますか



経過期間は平均45.5ヶ月(3年10ヶ月)。4年以上介護した割合も3割。時系列でみると、介護期間の平均は伸び続けて、長期化が進んでいる。(財)生命保険文化センター「生活保障に関する調査」

**介護を初めてからの経過期間は、平均3年10ヶ月と長期化！
仕事と介護を両立していくことがカギになります**

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright 2011 Work Life Balance Co., Ltd. All Rights Reserved.

自己紹介

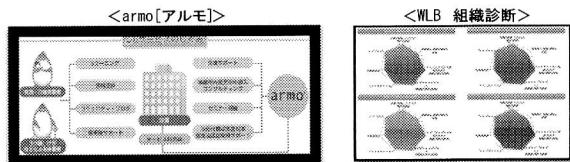
※36歳 結婚9年目

3

- 96年 日本女子大学 文学部 日本文学科 3年生
- 97年 アメリカ放浪 ベビーシッターで生計をたてる
- 98年 ネットエイジ株式会社でインターン
- 99年 株式会社資生堂入社 奈良支社に配属
- 00年 ビジネスマodelコンテストで優勝
- 01年 休業者職場復帰支援プログラムを事業化、翌年社外販売開始
- 03年 次世代育成法で企業に育児支援義務化！
- 04年 日経ワーマン・オブ・ザ・イヤー2004受賞
- 05年 105社契約 事業を黒字化 資生堂を退職
- 06年 株式会社ワーク・ライフバランス創業armo【アルモ】を販売開始、400社導入
- 07年 内閣府 男女共同参画局 ワーク・ライフバランス調査委員
- 08年 ワーク・ライフバランス組織診断を開発



2006年4月に長男
龍海(たつみ)出産 現在5歳



- 09年 ワーク・ライフバランスコンサルタント養成
- 10年 携帯サイト「働き方チェンジナビ」始動 ⇒ ワーク・ライフバランススクールをスタート
- ツイッター始めました♪ ID: worklifeb
- 11年 「介護と仕事の両立ナビ」をリリース



※本資料の無断転載を禁じます。

企業にとって介護がもたらす影響とは

WLB
Work Life Balance Co., Ltd.

4

2007年問題

一斉定年退職により
人は減って仕事が残る
↓
残された世代の残業激増
労働力人口の確保急務

もう一つの2007年問題

団塊世代が一斉に70歳
施設不足で介護難民大量発生
↓
共働きの団塊ジュニア世代
が家庭内介護へ

女性が育児と仕事を両立できる
企業へ変革が進んだ

男性が介護と仕事を両立できる
企業へ変革が急務！

**育児で休む女性の数を、介護で休む男性の数が超える！
介護は終りが見えないので、時間制約のある社員は累積し、その
集合体で利益の出せる職場を想定しなければ勝てない。**

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright 2011 Work Life Balance Co., Ltd. All Rights Reserved.

5

世界の高齢化率推移

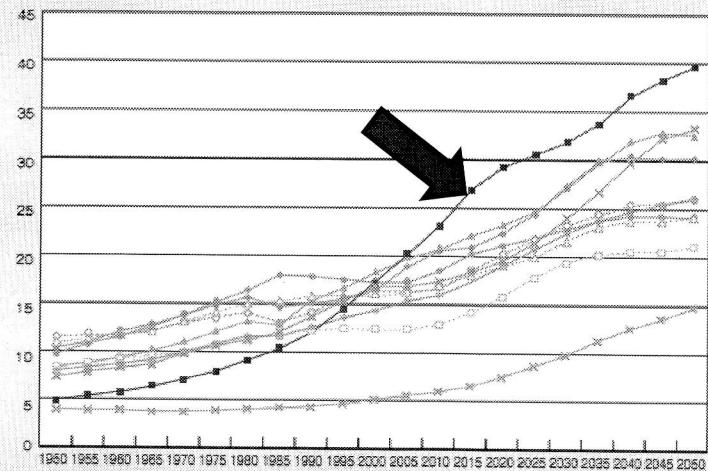
図1-1-13

世界の高齢化率の推移

平成21年版 高齢社会白書より抜粋

1. 歴史

(%)



**世界第1位の高齢化スピード！
両立支援を福利厚生ではなく、経営戦略と捉え
企業の力にしていく発想が必要です。**

介護に対するイメージ



6

1. 自分の親は要介護状態にはならないのではないか
2. 親が
「あなたには迷惑をかけたくないから介護施設に入る」といつてるので、影響はないと思う
3. 自分が介護することにはならない
(妻や親せきがやってくれる)
4. デイサービスでなんとか乗り切れる

これらのイメージが本当に実現するのか、考えてみましょう

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright 2011 Work Life Balance Co., Ltd. All Rights Reserved.

介護の状況別にできる準備があります



7

A)まだ健康で、介護への不安は今のところない

B)「介護が必要かもしれない」と思うことが時々ある

C)介護認定を受けた後で介護をしている(これからする)

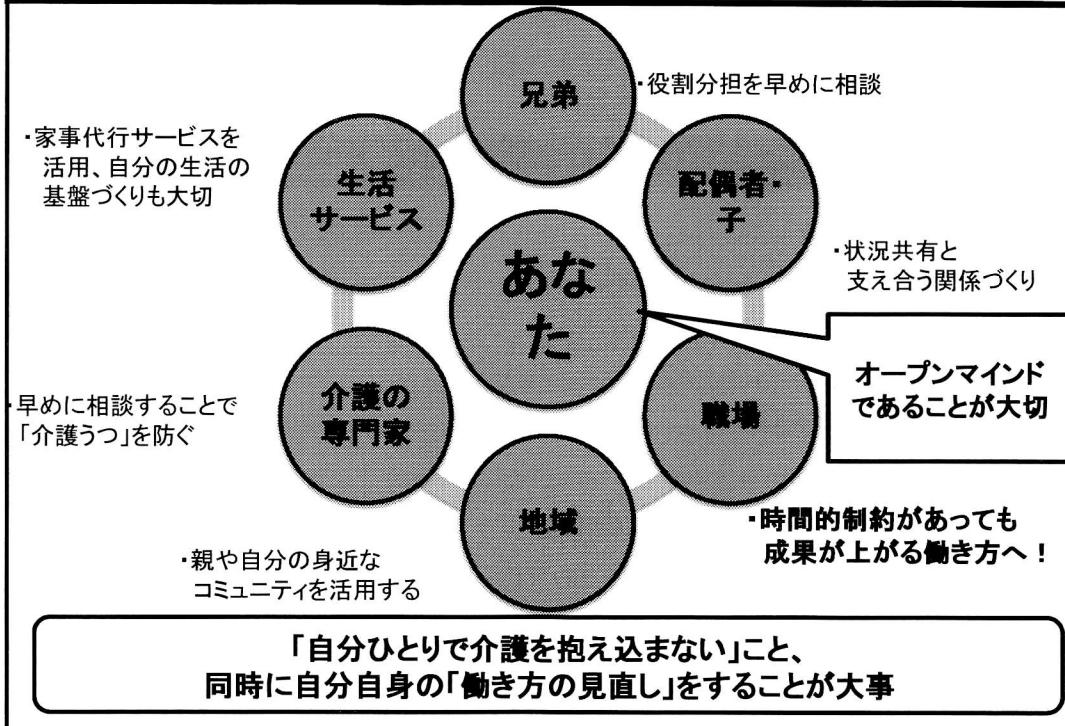
ご両親の状態によって介護の内容や準備も異なります
それぞれの状況に応じた対策をみていきましょう

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright 2011 Work Life Balance Co., Ltd. All Rights Reserved.

介護とうまく付き合うには

WLB
Work Life Balance Co., Ltd.
8



※本資料の無断転載を禁じます。

(C) Copyright 2011 Work Life Balance Co., Ltd. All Rights Reserved.

大介護時代に企業として取り組むべきこと

企業が取り組むべき3つのポイント

1. 情報提供をする

- 介護は長期化する・男性も直面する可能性を認識させるための情報
- 自治体で受けられるサービスや行政の助成などの情報(これを社員が知らないと、その分企業に対する要求が大きくなる傾向があります)
→介護保険に入る40歳などをきっかけに研修を
- 介護にかかる費用・入居施設の探し方・介護保険の情報・介護・予防体操の方法・認知症についてなどの詳細情報
→WEBや相談ダイヤルを用いて個別対応を

2. 制度は新設するより、従来の運用性を高める

- まずは充分な状況ヒアリングを。介護は多様であり、一律な制度で解決出来ないことが多い。柔軟に運用できることを、ガイドブックなどを用いて周知徹底する。(休業期間延長・在宅勤務の範囲拡大等)

3. 働き方の見直しに取り組む

- 時間制約のある社員の割合がどんどん高くなる。両立できない根本的な原因「長時間労働の恒常化」に着手することが一番の近道です。

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright 2011 Work Life Balance Co., Ltd. All Rights Reserved.

ポイント3【働き方の見直しに取り組む】

STEP1
自分でできる
準備をする

- ・朝メール
- ・仕事のマニュアル化
- ・スキルアップ(プレゼンスキルなど)

STEP2
チームに広める

- ・カエル会議で要因分析
- ・要因ごとに対策を考える
(会議1/8、マルチ担当制、スキルマップ)

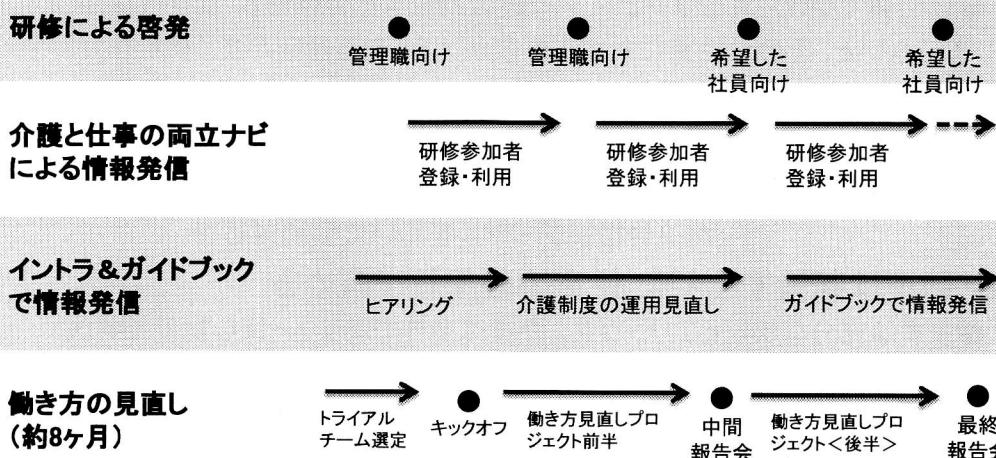
制度がどんなに整っていても自分の働き方を変えなければ
その恩恵を受けることができない。
先にくる未来にそなえて、組織が変わるもの待つのではなく、
自主的主体的に変えていきましょう！

※本資料の無断転載を禁じます。

(C)Copyright 2011 Work Life Balance Co., Ltd. All Rights Reserved.

取り組みスケジュール例

第1Q 第2Q 第3Q 第4Q



※本資料の無断転載を禁じます。

(C) Copyright 2011 Work Life Balance Co., Ltd. All Rights Reserved.

ワークとライフの相乗効果



介護体験が顧客の求める商品・サービスアイディにつながる
時間の使い方がうまくなり
生産性高く働くことができる

悔い無く親の介護に向きあえる充実感
介護を通じて地域へ参加・新しい人脈も
家族との絆も見直せる

**誰もが介護に向きあう社会の中で
介護から得たものを活かしていく・広げていくという発想で
仕事と介護の両立できる社会を実現していきましょう！**

※本資料の無断転載を禁じます。

(C) Copyright 2011 Work Life Balance Co., Ltd. All Rights Reserved.

介護と仕事の「両立」にこだわった情報を提供～介護と仕事の両立ナビ～

YOD
介護と仕事の両立ナビ
14

The screenshot shows the homepage of the YOD Concierge website. At the top, there's a navigation bar with links for 'ホーム' (Home), 'よくある質問' (FAQ), and '個人情報について' (About Personal Information). On the right side of the header, there's a search bar and a user icon.

The main content area features a large banner with the text '介護と仕事の両立をサポートします。' (We support coexisting of work and nursing) and '【無料】の介護相談 24時間受け付けております。' (Free consultation 24 hours a day). It includes a phone number '0120-605-025' and a 'ケアレジ' (Care Registry) button.

To the left, a sidebar contains links for 'TOP', '会員登録', 'ログイン', 'ガイドメールアドレス', and 'パスワード'. Below these are sections for 'PICK UP' (including '就メールを始めよう', '手帳ブログ', '介護効率について', '会議の効率化', and 'スキルマップ') and 'もっと読む' (including '人材担当に相談する', '就職で悩れた時', 'ケアマネの選び方', '認知症を感じたら', '介護休業を利用', and '在宅介護のあれこれ').

The main content area is divided into four columns: '子育て', '介護の発生', '道を探る', and '仕事と両立'. Each column has a small image and a brief description. For example, the '子育て' column says '今からできる仕事の効率化と、介護効率にならないもののアクションを離ろう'.

A callout bubble on the left side highlights the sidebar section, with the text: '登録すると利用者や要介護者の状況に応じた情報を提供' (When you register, it provides information based on the status of users and caregivers).

At the bottom left, there's a note: '※本資料の無断転載を禁じます。' (No unauthorized reprinting is allowed.)

第Ⅰ部： 第2分科会

「短時間勤務の導入と仕事管理・人事管理」

真のワーク・ライフ・バランス実現のための

短時間勤務の導入と新たな人材マネジメント

2011年7月4日

政策研究事業本部 経済・社会政策部

主任研究員 矢島 洋子

コンサルティング事業本部 組織人事戦略部

チーフコンサルタント 根本 直樹



三菱UFJリサーチ&コンサルティング

目次

I. WLBと経営戦略	2
II. 現在の人材マネジメントの潮流	8
III. 短時間正社員制度運用上の課題	15



I. WLB と経営戦略



Mitsubishi UFJ Research and Consulting

2/22

1. WLB とは? 東京大学社会科学研究所ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクトHP より

■ WLB とは

- 社員が仕事上の責任を果たそうとすると、仕事以外の生活で取り組みたいこと、取り組む必要があることに取り組めなくなる(ワーク・ライフ・コンフリクト)のではなく、両者が実現できる状態にあること

■ WLB 支援とは

- 社員がWLB を実現できるように働き方の見直しや職場環境の整備などを行うこと
- 社員がワーク・ライフ・コンフリクトに直面しないようにしたり、直面した場合はその解消を図ること→ワーク・ライフ・コンフリクトに直面した社員は、仕事上の意欲や仕事や生活に関する満足度を低下させる



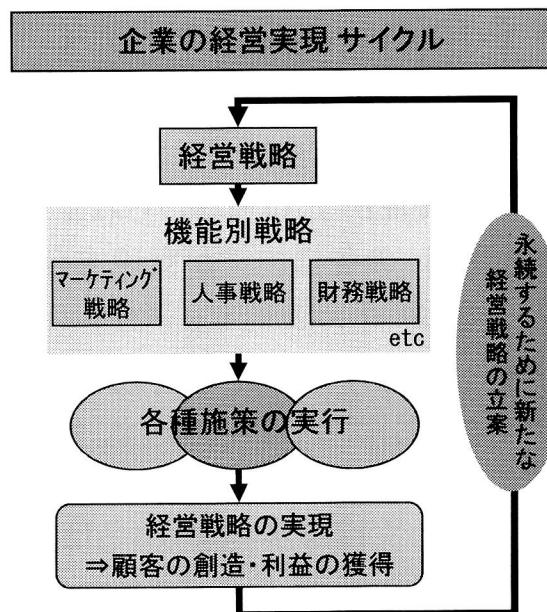
Mitsubishi UFJ Research and Consulting

3/22

2. 企業とは？

■ 企業とは、

- 顧客を創造し、社会貢献を通じ、利益を得て、企業活動を行う存在
- 上記を実現するために、経営戦略を立案し、その遂行のために各種施策を実行する



Mitsubishi UFJ Research and Consulting

4/22

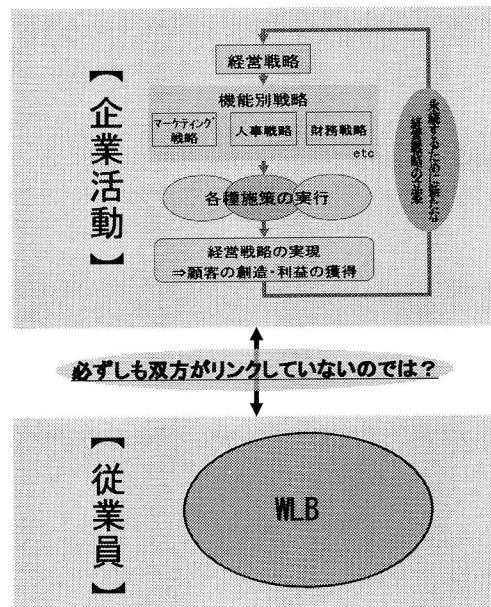
3. WLB と経営戦略 -1

■ 企業から見ると…

- 企業の行動は本来、経営戦略に規定されるもの

■ 従業員から見ると…

- 経営戦略とは別のものとして、企業はWLB を実現しなければならないと思っているのは？



Mitsubishi UFJ Research and Consulting

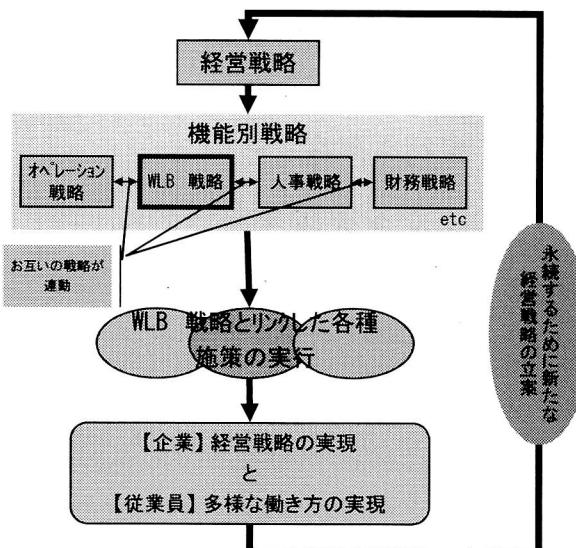
5/22

4. WLB と経営戦略 -2

■ 企業・従業員双方から見て

- ベストな解は、経営戦略及び他の機能別戦略とリンクした形でWLB が位置づけられ、WLB の各種施策が実現することにより
- 企業にとっては、経営戦略の実現、従業員にとっては、多様な働き方等の実現による生活の充実等が実現できるはず

経営戦略とWLB のリンク



Mitsubishi UFJ Research and Consulting

6/22

この章のまとめ

WLB は経営戦略と真にリンクさせることが肝要

経営戦略と真にリンクすることによりはじめて、自社にマッチした効果の高い施策も生まれてくる。
運用において取るべき施策(人事制度改革、業務改善等)も実施可能となる

従業員にも経営戦略の一環として実施していることを理解させ、多様な働き方を容認する風土を醸成する



Mitsubishi UFJ Research and Consulting

7/22

II. 現在の人材マネジメントの潮流



組織・人事施策の変化

- バブル崩壊以降、不況克服に向けて企業経営が大きく変質。
組織・人事施策も従来と異なる大きな変化が起こった

企業経営の変化

- ・経費削減の徹底追及と予算制約の拡大
- ・企業の価値判断基準の変化
- ・IT化推進による従来と大きく異なる働き方
- ・グローバルボーダレス化の進展
- ・グループ経営の進展

主な組織・人事施策への影響

フラット化する組織

ポスト成果主義

採用抑制・非正規活用

教育機会の減少と体系的な育成放棄

グループ人材マネジメント

報酬水準そのものの抑制

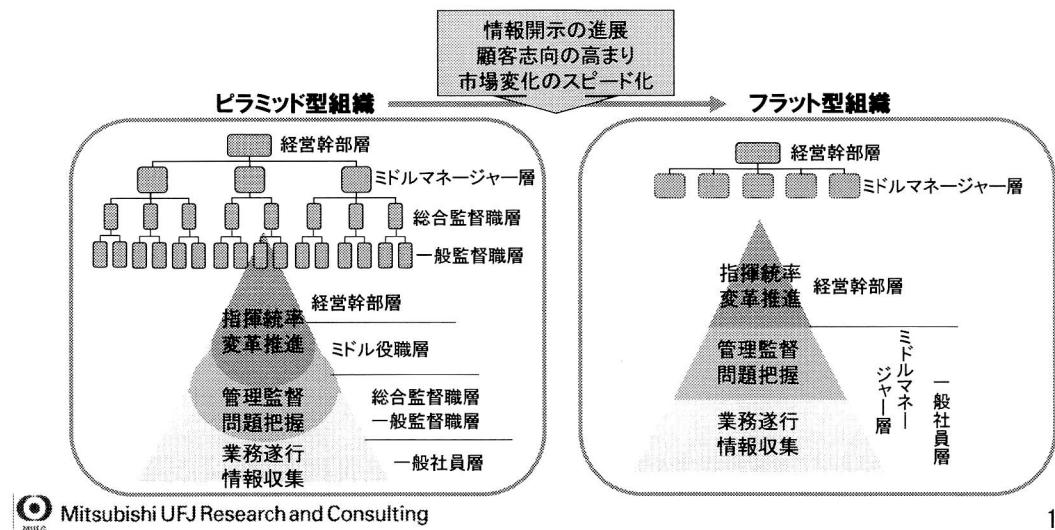
硬直的な人員配置

職場のモザイク化



(例) フラット化する組織

- フラット型組織により、ミドルマネージャー層に指揮統率・変革推進の機会を奪い、プレイングマネージャー化が進んだ



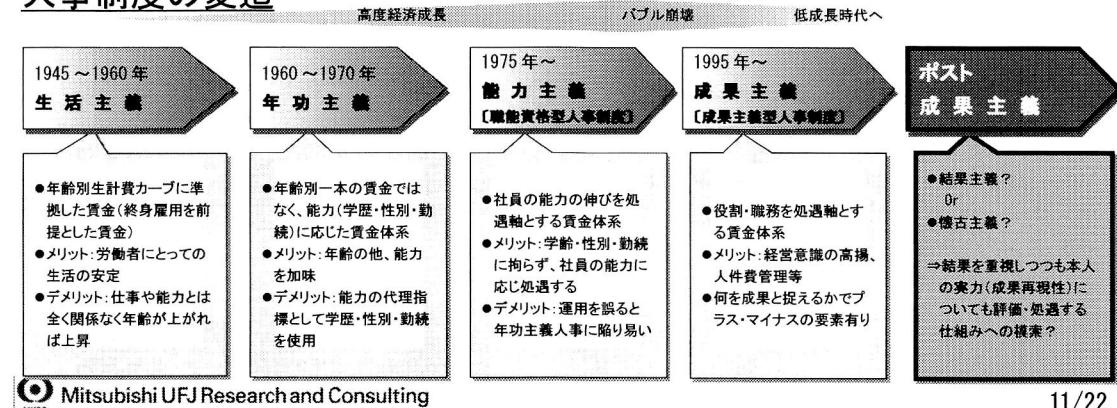
Mitsubishi UFJ Research and Consulting

10/22

(例) ポスト成果主義

- 成果主義は当たり前の時代(もはや年功には戻れない)
 - ただし、成果主義にもいろいろな課題が存在
 - ポスト成果主義に向けて模索の段階？

人事制度の変遷



Mitsubishi UFJ Research and Consulting

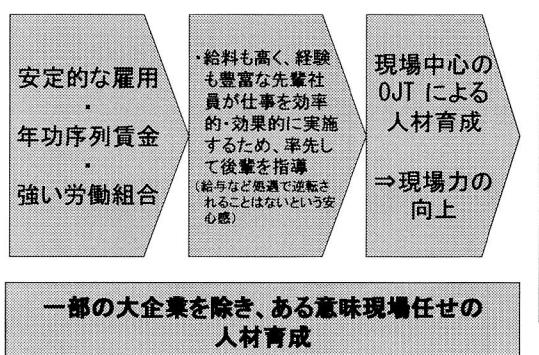
11/22

(例)人材育成の危機

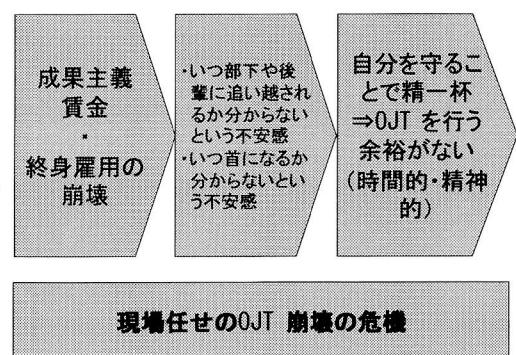
■ 日本的経営の崩壊に伴い、人材育成の現場でも変化が

- 自立的OJT 崩壊の危機 ⇒ 現場力の低下へ

今まで…



現在…



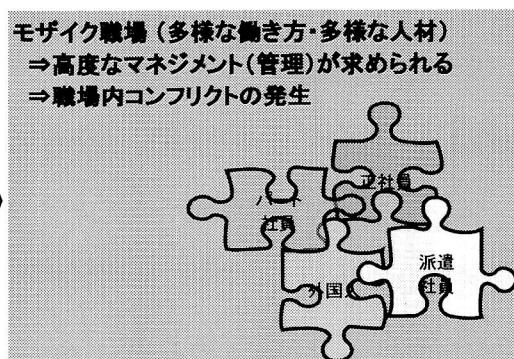
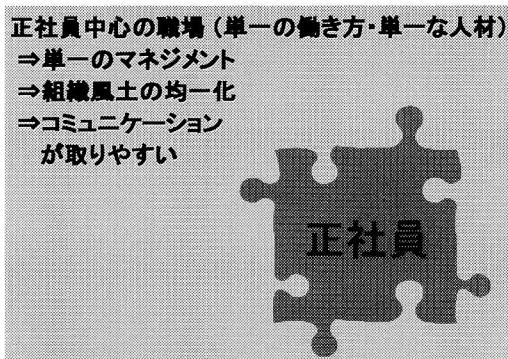
Mitsubishi UFJ Research and Consulting

12/22

(例)職場のモザイク化

■ 非正規社員の増大、グローバル化の進展等を背景に職場はモザイク化

- 既存の単一のマネジメントでは対応は困難



Mitsubishi UFJ Research and Consulting

13/22

この章のまとめ

経営環境の変化により、組織・人事のあり方が変容
(フラット化、ポスト成果主義…)

しかし、組織・人事のあり方が変容しているにも関わらず、未だに多くの企業では従来と変わらぬ人材マネジメントを行っている

過去の人材マネジメントとは決別し、新たな時代に勝ち抜くための組織・人材マネジメントへの取組の視点に立ったとき、ダイバーシティマネジメントの観点から必要なWLB施策がみえてくる



Mitsubishi UFJ Research and Consulting

14/22

III. 短時間正社員制度の運用上の課題



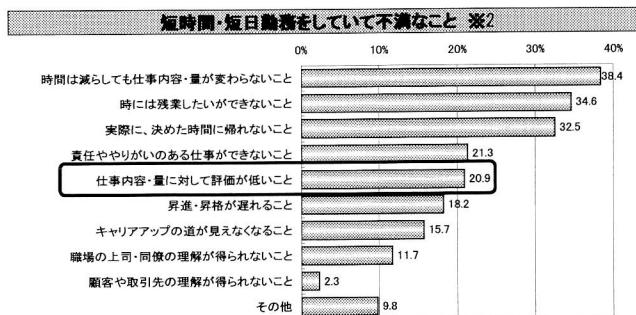
Mitsubishi UFJ Research and Consulting

15/22

1. 短時間正社員制度の課題

- 短時間正社員制度の運用・定着における課題として、導入企業からは、「賃金などの待遇面」「人員管理」といった短時間正社員制度そのものに関する課題の次に、現場マネジメントと密接に関連した人事評価やキャリアに関する課題が挙げられている
- 短時間・短日勤務の制度利用者の不満をみると、「時間を減らしても仕事内容・量が変わらないこと」が最も多く、次いで「時には残業したいができないこと」、「実際に決めた時間に帰れないこと」が多い。また、2割の人が「仕事内容・量に対して評価が低い」といった不満を抱えている

短時間正社員の導入による効率面のデメリット(複数回答)※1								
	導入企業	未導入企業	基目標設定の見直しが万生じる傾向	異動が複雑になる	各部署場が必要になる人員数	人材育成が複雑になる	理名従業員のキャラ管	その他
運賃が複雑になると処理が複雑になるなど、処理が複雑になる	41.0	23.2	30.5	25.0	32.9	8.2	12.0	0.8
人件費の配分や管理が複雑になる	67.9	39.0	42.2	22.5	36.0	14.0	16.0	1.1



Mitsubishi UFJ Research and Consulting 株式会社アイデム「短時間正社員と人事管理等に関する調査」平成21年3月(厚生労働省委託調査)
※2三菱UFJリサーチ&コンサルティング「両立支援に係る諸問題に関する総合的調査研究」平成20年(厚生労働省委託調査)

2. 短時間正社員制度を運用することで見える課題

- 短時間正社員制度を運用することにより今まで隠れていた課題が顕在化する可能性が高い

従来の人材マネジメント
(正社員中心・男性中心のマネジメント)
従業員の多様性に対応していない
長時間労働中心
非正社員の待遇における問題
単一的・硬直的な組織風土 etc.

従来の人材マネジメントでは対応が困難?
⇒人材マネジメント全体の見直しが必要に

従業員の多様性に対応した業務分担、業務管理が必要となる
より時間当たり生産性を重視した人事評価への転換が求められる
多様性を重視した組織風土の醸成が求められる
etc.

短時間正社員制度の導入・運用

- 正社員ではあるが、労働時間に制限がある
- 正社員の枠組みの中で、評価・処遇・育成を行う必要がある
- 制度利用者のモチベーションの維持・向上と周囲の社員とのバランスを維持する必要がある



Mitsubishi UFJ Research and Consulting

17/22

3. 短時間正社員運用の課題(マネジメント-1)

■ ①仕事配分の課題

- 短時間正社員に対し、本人・周囲も納得する適正な仕事を配分することが難しい
- その背景
 - ◆ 部門の人員数がそもそも適切でない（残業をすることで足りない人員数をカバーしていた。通常の正社員の仕事量が所定労働時間（8時間等）に見合っていない。）
 - ◆ 資格や等級にリンクしない仕事をそもそも与えていた（業務分担に上司の恣意性が働いていた）
 - ◆ 非正社員が正社員と同じ仕事をしていた etc



Mitsubishi UFJ Research and Consulting

18/22

3. 短時間正社員運用の課題(マネジメント-2)

■ ②組織・風土の課題

- 多様な働き方を容認する職場環境ではないため、短時間正社員がのびのびと働くことが出来ない
- その背景
 - ◆ 会社、上司のWLB に関する知識・意識が低く、「優遇策」という意識でみている
 - ◆ 正社員は、残業をして、休みを取らないのが当たり前という前提
 - ◆ コミュニケーション不全（不機嫌な職場）、性別等に対する差別意識がある etc



Mitsubishi UFJ Research and Consulting

19/22

3. 短時間正社員運用の課題(人材マネジメント-1)

■ ①人事評価の課題

- 短時間正社員の働きに対し、本人・周囲も納得する適正な評価を行うことが難しい
- その背景
 - ◆ 短時間のみならず、通常勤務者の評価にもそもそも課題を抱えている(評価制度上、評価制度運用上) etc

3. 短時間正社員運用の課題(人材マネジメント-2)

■ ②人材育成上の課題

- 短時間正社員をどのように育て、またどのようなキャリアを歩まずべきかが分からぬ
- その背景
 - ◆ 通常勤務者も含め、自社内にキャリアパスがない
 - ◆ 通常勤務者も含め人材育成についての基本的な方針がなく、場当たり的となっている
 - ◆ 短時間正社員のみならず女性社員のキャリア形成にビジョンがない etc

本章のまとめ

短時間正社員制度を導入・運用することで今まで見えていなかった人材マネジメント上の課題が浮き彫りになる

短時間正社員制度運用の課題を解決するには、その背景にある真の課題を解決する必要がある
(問題が「短時間正社員」にあると見誤らない)

短時間正社員制度の運用を機に、新たなダイバーシティ時代に対応した人材マネジメントの検討が必須



Mitsubishi UFJ Research and Consulting

22/22

第Ⅰ部： 第3分科会

**「社会人と一緒に考えるワーク・ライフ
・バランスとキャリアデザイン」**

社会人と一緒に考えるワーク・ライフ・バランスとキャリアデザイン プログラム

1. 13:30~13:40 【全体会】

- 本分科会の趣旨と進め方 法政大学 キャリアデザイン学部 武石恵美子教授

2. 13:40~13:50 【発表】

- 仕事と生活の調和を考える学生フォーラム

『私たちが変える働き方-学生が提言する WLB 憲章』～企業インタビュー報告を交えて～
法政大学 キャリアデザイン学部 武石ゼミ生

3. 13:50~15:05 【グループディスカッション】

- 『企業は何のために WLB に取組んでいるのか、学生が考える WLB とは何か』

①自己紹介 (15~20 分程度)

②フリーディスカッション (55~60 分程度)

4. 15:05~15:20 【全体発表会と意見交換】

5. 15:20~15:30 【全体総括】

立教大学大学院ビジネスデザイン研究科 山極清子 特任教授

ワーク・ライフ・バランスについて

～企業インタビューと学生アンケートをもとに
学生からの宣言と福音～

法政大学キャリアデザイン学部

武石恵美子研究室 4年一同

岩瀬悠希 海老澤梨奈 金聖裕 小松洋介 柴田貴実
鈴木麻子 竹島彩 田澤沙織 友廣礼子 中原香苗
野田奈央 久松勇士 山川友美 吉井恵楠

ワーク・ライフ・バランスとは

- ワーク・ライフ・バランスは、仕事と生活の調和を図る施策。
- 社員が仕事上の責任を果たせる(自分が納得できる仕事を含む)と同時に、仕事以外の生活で取り組みたいことや取り組む必要があることに取り組める状態

ワーク・ライフ・バランスに関する誤解

- 女性のための施策、子育て支援策?
すべての従業員を視野に入れることが重要
- 労働時間短縮が目的?
時間生産性を高めないと意味がない。
長時間労働でなくても検討すべき課題。
- 経営状態が悪いから無理?
人材活用策として位置づければ、社会の構造変化の中で取り組むべき課題。コストがかからないケースも。
- 仕事中心から脱却しないといけない?
仕事と生活のバランスの多様性が前提。仕事中心も一つのバランス。しかし仕事中心を長期間継続するのが可能か?
- まずは制度導入?
重要なのは、職場のマネジメント、働き方改革。

I 学生の企業インタビュー調査から

1. インタビュー調査の概要

自分らしい生き方をするためには、

「仕事と生活の調和が必要である」

との問題意識の元に、積極的にワーク・ライフ・バランス(以下WLB) 施策に取り組む企業にインタビューを行った。

WLBの現状や課題などについて学ぶことで、今後の私たちのキャリアデザインや働くことについて考えたい。

詳細は下記webサイトで

とうきょう子育てスイッチ

<http://tokyo.kosodateswitch.jp/initiatives/wlbrpt2010/>

<インタビュー対象企業>

東京都内に本社があり、WLB施策に積極的に取り組んでいる大企業、中小企業13社を対象にインタビューを実施。

実施期間は2010年10月～11月。

旭化成株式会社

キヤノン株式会社

キリンホールディングス
株式会社

株式会社サトー

ユニチャーム株式会社

株式会社リコー

株式会社アイ・アイ・エム

株式会社イーウェル

エス・エー・エス株式会社

ゲティンゲ・ジャパン株式会社

サイボウズ株式会社

株式会社南武

吉村紙業株式会社

各企業のワークライフバランスの取り組み内容を

1.WLBに対する考え方

2.取り組んだきっかけ

3.WLBに関する制度や施策

①休暇制度

②労働時間

③育児、介護など両立支援策

④女性の活躍推進

⑤メンタルヘルスに関する制度

⑥キャリア支援

4.制度の運用や周知方法

5.WLB実施による効果

6.今後の課題、

7.社会や政府に求めること

の視点から事例を踏まえながら分析を行った。

2. WLBに対する考え方

産業構造の変化

労働の多様化

人口構造の変化

非正規雇用の増加

多様な人材の管理（ダイバーシティ・マネジメント）
の必要性

3. WLBに取り組んだきっかけ

- ・出産で辞める女性の離職を防ぐ。
- ・有能な社員の離職を防ぐ。
- ・心身の健康の保持。
- ・仕事と生活のメリハリをつける。
- ・社員の幸せの追求。

4. WLBのための制度や施策

大企業、中小企業ともに特徴のある制度

- ①休暇制度：休みたいときに休める
- ②労働時間：効率的に働く
- ③育児、介護など両立支援策：みんなで支える
- ④女性の活躍推進：もっと活躍してもらう
- ⑤メンタルヘルスに関する制度：心の健康！
- ⑥キャリア支援：長期的なキャリア展望が重要

5. 制度の運用、周知方法

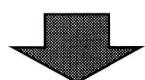
「実際に」制度が使える環境づくり

大企業

- ・働く人の仕事以外の環境への理解
- ・Webやポスターで大々的に周知
- ・社員が意見を発しやすい制度
- ・セミナーや会議で直接意見交換
- ・マニュアル化によるWLB制度の徹底

中小企業

- ・働く人の仕事以外の環境への理解
- ・社内報などの活用
- ・社員が意見を発しやすい環境
- ・社内全体でコミュニケーションを図る



コミュニケーションの範囲が
限られることへの対策

6. WLB施策実施による効果

どちらとも(取り組んだ目的)が効果として表れている

企業側

社員側

- ・離職率(特に女性)の低下
- ・仕事の効率化
- ・育児支援の充実
- ・女性の活躍推進
- ・離職率の低下
- ・仕事の効率化

6. WLB施策実施による効果 従業員の反応

支援しあう雰囲気の醸成

大企業

中小企業

- ・仕事満足度が向上
- ・若い社員がWLBに積極的
- ・仕事を効率的にこなす
- ・多くの社員がWLBの意義を正しく理解
- ・企業の柔軟な対応により仕事を効率的にこなす

社員同士が仕事以外の環境や活動を理解し支援する

7. 今後の課題

大企業

- ・WLB制度を利用して得たものを仕事に活かす
- ・女性の管理職の増加
- ・男性のWLBの推進
- ・雇用の推進（母子家庭の母親など）

中小企業

- ・制度の有効活用
- ・新しい制度の導入
- ・介護の問題への対応
- ・管理職の意識改革

企業インタビューのまとめ

①WLB施策は企業にもメリットがある施策

「WLBは、福利厚生やCSRではなく、経営として必要なもの」

②大企業と中小企業では違いがある

それぞれに適した制度を取り入れることで、企業と個人のWin-winの関係を築くことができる。

③キャリア支援が大事

「WLB施策はサポートであり社員が主体的に考えることが必要」
自発的に行動する社員を支援する制度が重要である。

④WLBは働く人に共通の課題

「当事者が増えれば常識が変わる」

⑤制度だけではなく、環境や雰囲気が大事

社員がお互いを理解し支援する雰囲気、環境が大切である。

II 大学生アンケート調査から

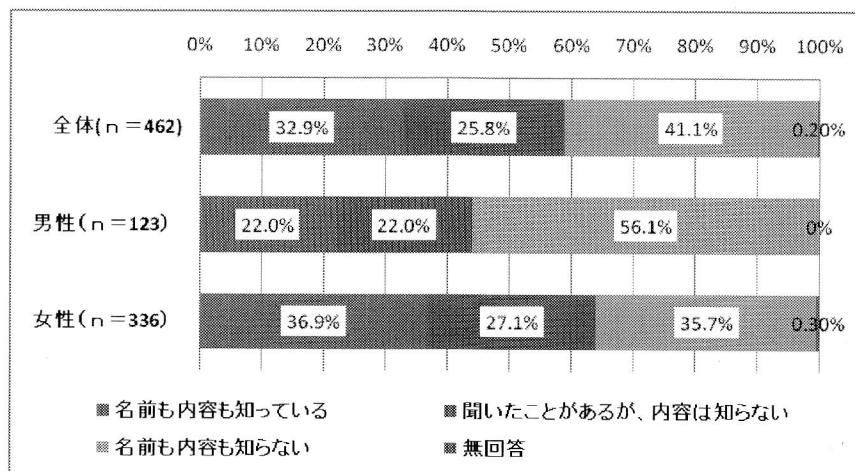
1.アンケート調査の概要

- 目的:大学生に対するWLBに関する意識調査を行い、その現状を明らかにし、WLB推進のための提言をする。
- 対象:東京都近辺の大学3年生、4年生の男女。回収数は462名
- 方法:各大学のキャリアセンターを通じて学生に調査協力を依頼して実施。
- 調査の時期:2010年10月

2 調査結果の概要を以下で説明します！

2-1 調査結果の概要:WLBの認知度

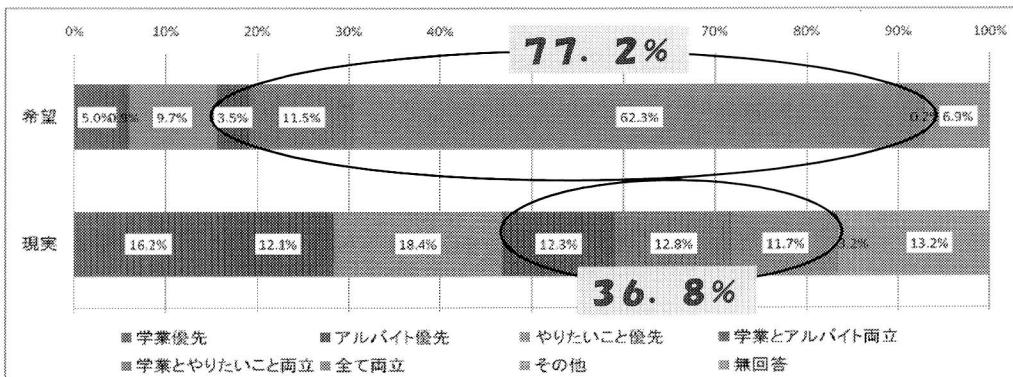
設問1:WLBについてご存知ですか？



全体で4割が「知らない」。低い認知度！！

2-2 調査結果の概要:大学生活の希望と現実

設問4:現在の生活の中で学業、アルバイト、それ以外のやりたいことのうちで、何を優先していますか、また何を優先したいですか。
「希望」と「現実」それぞれにお答えください。

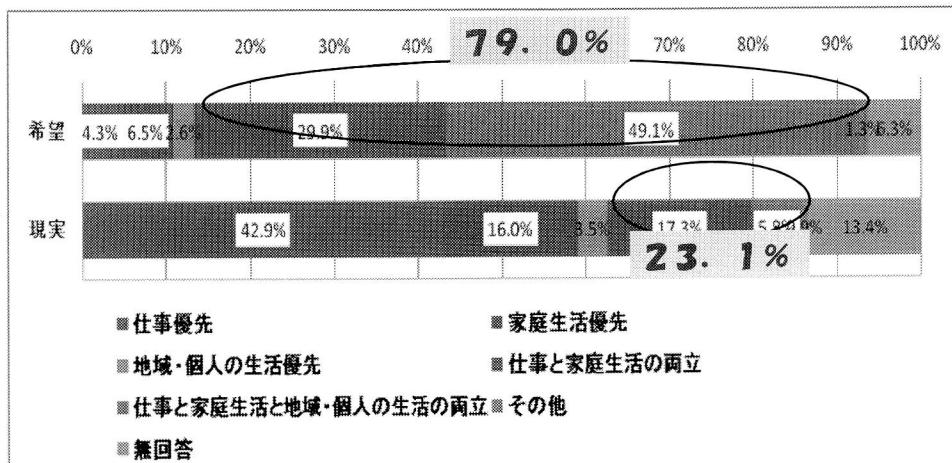


・およそ8割の学生が両立したいと考えているが、実際に両立てきているのは36.8%。

希望と現実にギャップ！！

2-3 調査結果の概要:社会人になったときの生活

設問8:就職してから10年位を見通して、生活の中で何を優先するとお考えですか。「希望」と「現実に優先しそうなこと(社会人になったときに実際に優先すると思うもの)」それぞれにお答えください。

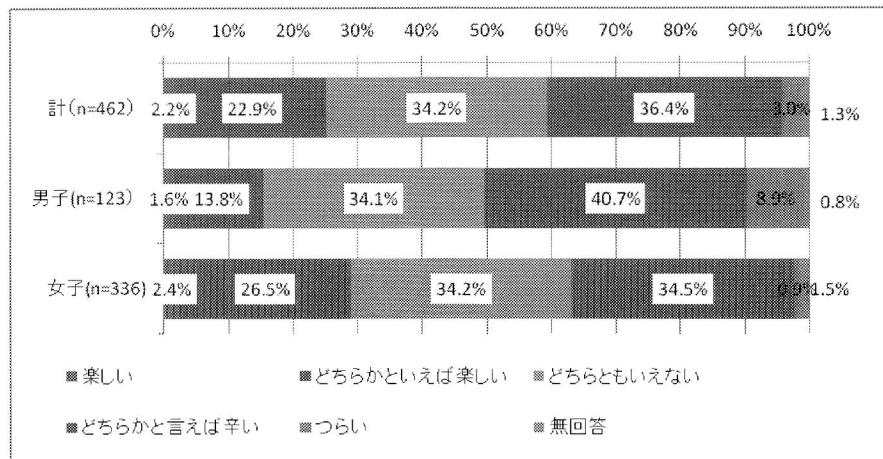


・およそ8割の人が両立したいと考えているが、現実にできると考えている人は23.1%

ここでも希望と現実にギャップ！！

2-4 調査結果の概要: 将来のキャリアの見通し

設問7：あなたは働くことについてどのようにお考えですか？

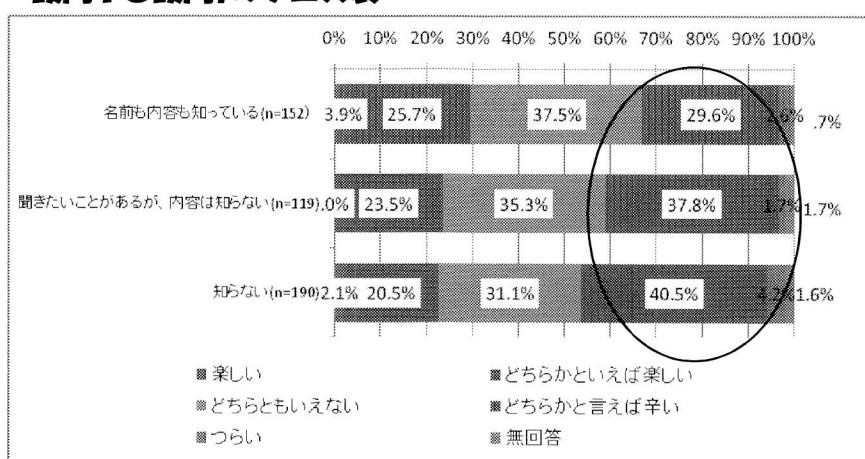


・39.4%の人がつらい、どちらかといえればつらいと考えている。

マイナスイメージを抱いている人の方が多い！！

2-5 調査結果の概要: WLBOの認知度との関連性

設問1と設問7のクロス表

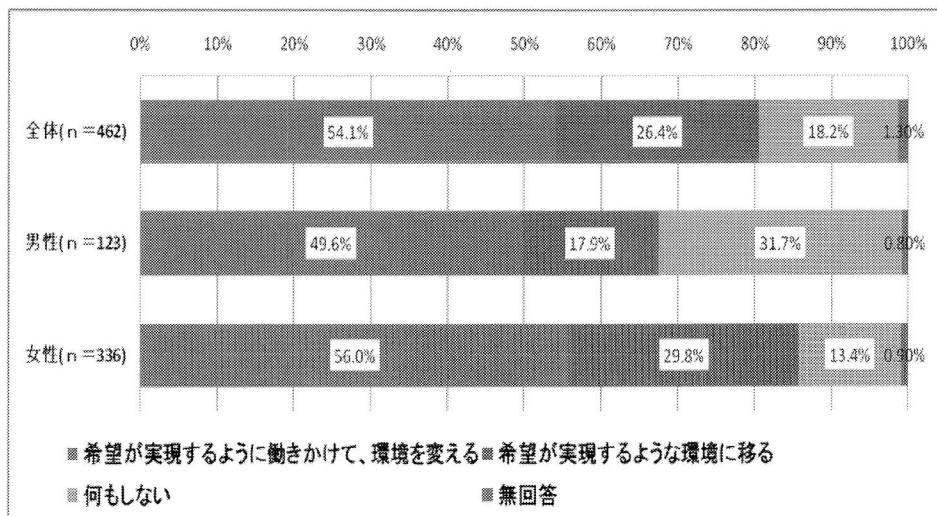


・名前も内容も知っている人では32.2%、知らない人では44.7%が働くことに対してつらいと考えている。

WLBOを知らないと、つらいとイメージする傾向が！

2-6 調査の概要:希望が実現しないときの働きかけ

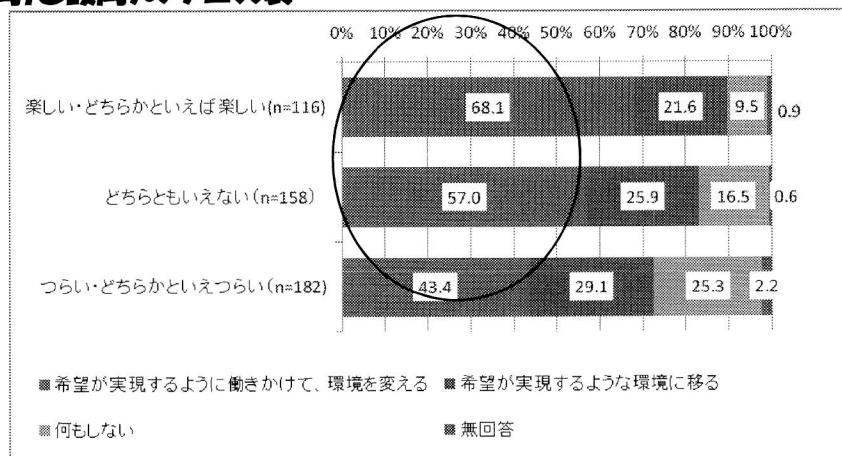
設問9：もし希望が実現しないときに、あなたはどうすると思いますか。



・自らが環境を変えようという積極的な意見が！！

2-7 調査結果の概要 将来のキャリアの見通しと希望が実現しないときの働きかけ

設問7と設問9のクロス表

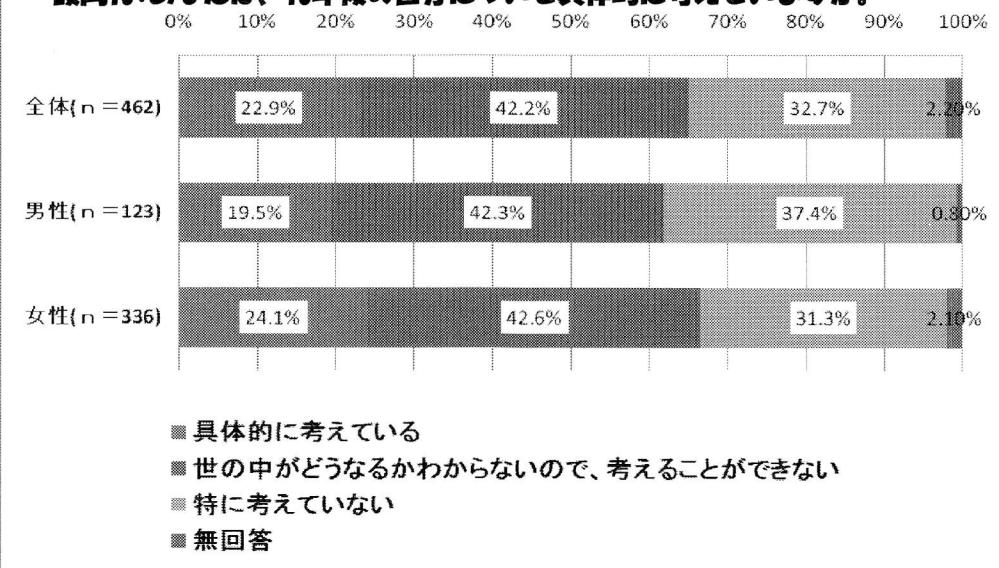


・働くことが楽しいと考える人では68.1%、つらいと考える人では43.4%が希望が実現するように、働きかけて、環境を変えると考えている。

働くことが楽しいと考える人は自らで将来を切り開く！！

2-8 調査の概要：10年後の自分について

設問10：あなたは、10年後の自分について具体的に考えていますか。



「考えることができない」が4割以上！！

III 大学生版 ワーク・ライフ・バランス憲章 ～大学生の宣言と社会への提言～

・趣旨

- ・ 大学生を対象に行ったアンケート調査から分かったこと
約7割の大学生がWLBの内容を知らない
就職活動という目の前の目標のみに集中
長期的なキャリアビジョンを描くことができない
- ・ 『大学生版 ワーク・ライフ・バランス憲章』を作成
大学生の立場からの宣言と社会への提言をまとめた。
- ・ 10年後、様々なライフイベントが起こる30歳前後にさしかかるときに、多様な選択が可能な「WLB社会」が実現していることを強く期待する。

本憲章は、「仕事と生活の調和を考える学生フォーラム：私たちが変える働き方！」（2010年11月20日開催）において、参加者による賛同をいただきました。

**「仕事と生活の調和を考える学生フォーラム：私たちが
変える働き方！」（2010年11月20日開催）**



憲章は、11/30に岡崎少子化担当大臣（当時）に提出いたしました！





大学生版 ワーク・ライフ・バランス憲章

～大学生の宣言と社会への提言～

2010年11月

仕事と生活の調和を考える学生フォーラム 実行委員会
法政大学キャリアデザイン学部

本憲章は、2010年11月20日に開催した「仕事と生活の調和を考える学生フォーラム：私たちが変える働き方！」において、参加者による賛同をいたしました。

〔作成メンバー〕

法政大学キャリアデザイン学部 武石恵美子研究室 3年生一同

**岩瀬悠希 海老澤梨奈 金聖裕 小松洋介 柴田貴実 鈴木麻子
竹島彩 田澤沙織 友廣礼子 中原香苗 野田奈央 久松勇士
山川友美 吉井恵楠**

なお、作成に当たっては、以下の皆様のご協力をいただきました。

首都大学東京

西村創一郎（4年）、巖谷陽次郎（2年）

法政大学キャリアデザイン学部 武石恵美子研究室 4年生

**井上達成 川端三咲己 木下なお 佐々木暖 杉田美香絵 関口俊材
田代涼子 田野愛子 倭祐美 戸嶋友香 奎和真**

<大学生版 ワーク・ライフ・バランス憲章>

～大学生の宣言と社会への提言～

激しく変化する社会の中で、自分らしい生き方をするためには、仕事と仕事以外のやりたいことの調和（ワーク・ライフ・バランス（以下 WLB））について主体的に考えることが必要である。そのためには、結婚や出産、転職、介護などのライフイベントに直面した時に初めて考えるのではなく、大学生の段階からキャリアについての見通し、すなわちキャリアビジョンを描くことが重要である。

しかし、私たちが大学生を対象に行ったアンケート調査によると、約7割の大学生がWLBの内容を知らないと回答している。また、新卒者の就職難を背景に、多くの大学生は就職活動という目の前の目標のみに集中しており、長期的なキャリアビジョンを描くことができない現状にある。

以上の現状認識から、政府が2007年に策定した「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」（2010年に新合意が結ばれている）を大学生の視点からとらえ直し、『大学生版 ワーク・ライフ・バランス憲章』を作成し、大学生の立場からの宣言と社会への提言をまとめた。

私たちが10年後、様々なライフイベントが起こる30歳前後にさしかかるときに、多様な選択が可能な社会、すなわち「WLB社会」が実現していることを強く期待する。

この憲章は以下の構成になっている。

PART 1：2組の夫婦のキャリアの軌跡をたどる

現在32歳の「ワーク・ライフ・バランス夫婦」と「ワーク・ライフ・アンバランス夫婦」が登場する。それぞれの夫婦が、大学生から現在に至るまでの軌跡をたどる。

PART 2：大学生の宣言と社会への提言

2組の夫婦の比較を通して、10年後の日本がWLBの実現した社会に近づくために、私たち大学生が、そして私たちが将来社会人になったときにやるべきことの宣言を行う。さらに社会に求めることも提言する。

なお、WLBの実現に取り組むことの意義については、個人の視点、企業の視点から次のようにとられている。

個人の視点…仕事と仕事以外でやりたいことの調和を図ることができ、自分らしい人生を描き、心身ともに健康な状態を維持できること。

企業の視点…従業員に質のいい仕事を効率的にしてもらい、多様な人材を生かすことにより、企業の成長・発展につなげること。

【PART1】現在 32 歳の 2 組の夫婦。それぞれの大学時代から現在までの軌跡をたどる。

ワーク・ライフ・アンバランス夫婦

- (男) 現在、国内外で積極的に事業を展開する中堅商社に勤める 32 歳のサラリーマン。
膨大な仕事だけをこなす毎日。仕事にやりがいを感じてはいるものの、このまま仕事だけの人生が続くことに疑問を感じる今日この頃。座右の銘は「明日は明日の風が吹く」
- (女) 専業主婦、32 歳で 1 児の母。大学卒業後専門職として働いていたが、出産を期に退社。子育て、家事に奮闘中。夫は家事も育児も私に任せきりで仕事ばかり。私も外でやりがいのある仕事を続けたかった。もっと未来を見据えておけば…。欲しいものは「人生やりなおし機」



(男)

ライフイベント



(女)

将来の目標、やりたいことは特に考えたことはない。周囲の流れに任せて就職活動。	大学生		結婚、出産などのライフイベントを考えず、就職することを重視。専門のマーケティングを生かせる企業から内定がでて、これで明るい将来！のはずが…。
残業や休日出勤といった長時間労働があたりまえの職場。周りも忙しく、上司が遅くまで残っているので帰れない日々。有給休暇も取れない…。	入社		専門職として就職したが、成果主義が厳しく、職場の雰囲気もギスギスしている。先輩から仕事を教えてもらえないし…。せっかくの専門職なのに、ノルマに追われスキルアップもできない。
結婚をしたが、相変わらずの長時間労働に、国内外の出張も増え、仕事の都合上夫婦の時間をつくることは困難に。家事は妻に任せきり。	結婚		仕事を継続することに不安を感じたが、やりたかったマーケティングを生かせる職場に未練があり、継続することに。しかし、体力的に家事との両立に苦労。
仕事に打ち込み営業主任に昇進。大きな仕事を任されるが、同時に長時間労働にさらに拍車がかかる。忙しくて妻の出産に立ち会うことも叶わず。	昇進	出産	出産・育児と仕事の両立は不可能と考え、退職を決意。 夫の家事や育児への協力はまったく期待できないので、妊娠中から実家で生活をして、里帰り出産。
仕事が忙しく育児参加は皆無に等しい。疲れて家に帰っても、妻は仕事に理解を示してくれない。子どもとの間にも距離感が生まれ、家より会社にいる方が落ち着く日々。	育児 (2010 年) (32 歳)		育児に専念するが、夫の助けもなく家事との両立に悪戦苦闘。 育児ノイローゼに近い状態になり最近は近所のママ友との付き合いも苦痛に感じる。育児の苦労を全く理解してくれない夫への不満から、夫婦間に溝も。

ワーク・ライフ・バランス夫婦

(男) 中堅 IT 企業に勤める 32 歳の会社員。仕事への姿勢、WLB 推進活動が評価され、WLB 推進室 マネジャーのポストで活躍中。2 人の子宝にも恵まれ、公私ともに充実。学生の時に思い描いていた幸せの形が今ここに。プチ自慢は入社 5 年目で「社長賞」を受賞したこと。

(女) 中堅医薬メーカーに勤める 32 歳。仕事もバリバリこなすが優しいママとして的一面も。会社も夫も理解があり本当にありがたい。私の眼に狂いはなかった。特技は「切り替え」



(男)

ライフィベント



(女)

<p>学業、アルバイト、趣味のバランスのとれた学生生活。 バイト先の店長が、週に2日定時退社をして保育園に子どもを迎える姿を見て、WLBについて知る。</p>	<p>大学生</p>	<p>将来のキャリアビジョン、目標を持った学生生活。薬剤師の資格を取る。薬学の専門を生かし中堅医薬メーカーの技術職に就くと共に、将来は結婚して温かい家庭も築いていきたいと考える。</p>
<p>中堅 IT 企業に入社。仕事にバリバリ励み、成果をあげ、同僚、上司からの信頼を得る。一方で、アルバイトの時の店長を思い出すと、自分や同僚の仕事漬けの日々に疑問を感じることも。</p>		<p>中堅ながら WLB の取り組みに積極的な会社に入社。 仕事だけの生活ではなく、休日を利用し、新たな資格を取るなどキャリアアップを実感している。</p>
<p>妻も仕事を継続するため、家事は分担制。お互いを理解した結婚生活。 会社の提案制度を利用し、仕事の仲間たちと勤め先に対して WLB 推進への働きかけを行う。</p>	<p>結婚</p>	<p>自分の生き方を理解してくれる男性と結婚。 仕事を継続し、家事は夫と分担制。休日は夫婦で旅行やスポーツをしてリフレッシュ。その分仕事にも力が入る。</p>
<p>社長直轄の組織である WLB 推進室の発足に伴い、マネージャーとしてのポストを得る。 社風の改善、WLB 普及へ積極的に取り組む。</p>		<p>育児休暇取得。事前に制度を調べておいたため、スムーズに制度を活用。 住居は、事前に保育サービスの充実した地域を選んでおいたので、保育園も順調に決まる。</p>
<p>自らがモデルとなる意味も込め、社内で初めて男性で育児休暇を取得し、子育てなどの家庭生活に積極的に参加。 自らがいきいきと働き、同僚や後輩にも育児の効用を説明する。</p>	<p>育児 (2010 年) (32 歳)</p>	<p>職場へ復帰し、短時間勤務の制度を利用しながら、育児と仕事を両立。 夫と協力し合い、充実した日々を送る。 育児と仕事の両立への自信をもち、第二子妊娠！</p>

【PART2】多くの学生がPART1の「ワーク・ライフ・バランス夫婦」のような生活を理想としている。しかし、実際は仕事中心の生活になると考える学生が4割もいる。この2組の夫婦の比較をもとに、私たち大学生が、そして私たちが将来社会人になってからやるべきことを宣言し、社会に対して提言を行う。

宣言1 大学生がやるべきこと —主体的にキャリアビジョンを描ける個人になる—

そのために、

- 様々なことに積極的に挑戦する。
- 人と関わり、多様な考え方から刺激を受ける。
- 「個人にとってのWLB」を正しく理解する。
- 社会に関心を持ち、社会の仕組みや変化を知り、視野を広げる。

これらによって、自分の価値観や考え方を知り、ライフイベントを意識した自分らしい生き方を描くことができる。

また、就職活動にあたっては、キャリアビジョンを持って主体的に行動することで、将来のWLBの実現につながる。

宣言2 大学生が将来、社会人になってからやるべきこと —キャリアビジョンを描きながら行動する!「やるとときはやる」—

そのために、

- 多様な価値観を理解し、互いに支援しあえる関係を築く。
- しっかり働いて信頼を得ることにより、他人から認められる自分になる。
- 「企業がWLBの実現に取り組む意義」を正しく理解し、行動する。
- いきいきとした人生を送るために、周りに働きかける。
- WLB社会を実現するために、自らがキャリアモデルとなる。

これらをふまえて行動していくことで、個人が大学生の時に描いていたキャリアビジョンを実現できる。

また、一度決めたキャリアビジョンを変更しようとするときにも、視野を広く持ちながら柔軟に対応し、行動に移すことができる。

提言 大学生が社会に求めること —個人の働き方を理解し、支援する—

そのために、

- 社会全体が、「個人にとってのWLB・企業がWLBの実現に取り組む意義」を正しく理解する。
- 個人がキャリアビジョンを描き、行動していくことを推進する。
- 個人のニーズや状況によって働き方を変えることができる環境を作る。

これらのことを行うことで、個人が主体的にキャリアビジョンを描くことができ、その実現に向けて積極的に行動できるようになる。その結果、WLBが実現し、いきいきと働くことのできる社会となる。

3. 【グループディスカッション】 (13:50~15:05)

『企業はなぜ WLB 施策に取り組むのか、学生が考える WLB とは何か』

[進め方]

- a. グループ分け：社会人 1~2 名 + 学生 5~7 名
- b. 学生の中で司会進行役と発表者を決めてください
- c. 以下の流れで話し合いを進めてください

①自己紹介（15~20 分程度）

〔学 生〕 学生が考えている職業生活のイメージ

〔企業からの参加者〕 勤めている企業の概要と WLB の取組の現状

②フリーディスカッション（55～60分程度）

＜ディスカッションテーマの例＞

- ・学生から：学生が考えるWLB、就職後の希望や不安、など
- ・企業の方から：学氏に対して就職にあたって何を考えてほしいか、ご自身にとってのWLB、など

4. 15:05~15:20 【全体発表会と意見交換】

第Ⅱ部： 分科会及び調査研究の報告

2010 年度調査報告：企業の次世代支援にかかる行動計画の取組みが子育て支援
や働き方に与えた効果や課題

平成 22 年度 児童関連サービス調査研究等事業報告書

企業の次世代育成支援に関する調査
[報告書概要]

主任研究者：東京大学社会科学研究所 佐藤博樹

平成 23 年 3 月

財団法人 こども未来財団

1. 調査の目的

本調査では、2005 年に施行された次世代育成支援対策推進法（以下、「次世代法」と記す）に基づく一般事業主行動計画（以下、「行動計画」と記す）の策定が、企業の両立支援や働き方の見直しに与える効果や取組状況を追跡し課題を明らかにする。次代の社会を担う子どもが健やかに生まれ、育成される環境の整備を行うためには、現世代の雇用環境を整備し、従業員の仕事と生活の両立（ワーク・ライフ・バランス（以下 WLB））の実現を可能とすることが不可欠である。よって、企業における行動計画の策定や認定を受けることの仕事と子育ての両立支援整備への効果を調査し、企業における両立支援の促進要因や阻害要因を明らかにする必要がある。また、両立支援制度だけでなく、働き方の面で WLB を実現できている職場とできていない職場を比較することを通じて、WLB を可能とする働き方の事例を整理、分析する必要もある。

本調査では、民間企業を対象とした郵送アンケートにより、行動計画策定による企業の仕事と子育ての両立支援のあり方や働き方の変化を明らかにするとともに、行動計画の内容や認定企業と未認定企業の行動計画の両立支援に及ぼした効果の比較、さらに WLB を実現できる働き方への影響の相違を明らかにした。また、両立支援制度の見直しや拡大に伴う男女均等施策、非正社員への活用・支援など両立支援以外の人事管理制度の変化についても把握し、企業の仕事と子育ての両立支援の一層の促進に必要な要因を分析した。

*本調査は財団法人こども未来財団（厚生労働省の外郭団体、<http://www.kodomomiraizaidan.or.jp/>）から、「企業の次世代育成支援に関する調査」を受託し、佐藤博樹（東京大学社会科学研究所教授）、朝井友紀子（東京大学社会科学研究所特任研究員）が調査の企画、調査票の作成、概要・報告書の作成を行った。調査の企画、調査票の作成をするにあたり武石恵美子氏（法政大学キャリアデザイン学部教授）、松原光代氏（東京大学社会科学研究所特任研究員）よりアドバイスを受けた。また、報告書の作成にあたり上田絵未氏（東京大学経済学研究科）、タン・マーク氏（東京大学経済学研究科）の協力を得た。

2. 調査の対象と方法

民間企業の人事担当マネージャー宛に調査票を送付した。調査票を配布した企業は、東京商工リサーチに掲載されている企業リストに次世代法認定企業リストを加えた 4305 社であり、回収数は 464 社である。うち、無効票である 1 社分、集計の終了後に回答のあった 4 社分については、今回の集計結果には含めていない。有効回答数は、459 社である。回収率は 10.8%、有効回答率は 10.7% であった。

3. 調査期間

2010 年 9 月 28 日～10 月 15 日

4. 調査項目

- (1) 企業の概要：業種、正社員の人数、女性の割合など
- (2) 次世代法に基づく行動計画について：策定回数、盛り込んだ項目、数値目標、考え方、公表の仕方、効果
- (3) 次世代法の推進における取り組みについて：取り組んでいるもの、育児休業の取得状況、男性の育児休業
- (4) 人事管理の方針について：人事管理に対する意識、人材確保、女性社員の活躍推進

5. 調査の背景

2005 年に施行された次世代法に基づき、企業は行動計画を策定することが求められている（認定を受けるためには計画期間が 2～5 年であることが必要）。2008 年 6 月時点では 29,993 社が行動計画の届け出をしており、このうち法律で行動計画の策定が義務付けられている 301 人以上の常用雇用の従業員を有する企業は 12,347 社で、当該法律の対象企業（13,341 社）の 92.5% が行動計画を策定し届け出ている。また、残りの 12,646 社は現在行動計画の策定が努力義務となっている 300 人以下の企業であり、中小企業でも積極的に企業の両立支援や働き方の見直しを進めていることがうかがえる。

しかし、これらの行動計画届け出企業のうち認定企業は 545 社（うち、300 人以下の企業が 47 社）で、認定率（545／29,993）にすると 1.8%（301 人以上の企業：4%、300 人以下の企業：0.4%）と低く、行動計画を届け出ても認定の取得をしていない企業が多いことが分かる。なぜ企業は行動計画を策定しても認定取得のための申請を行わないのか、認定取得の基準が高いのか、策定した行動計画の遂行体制に問題があるのか、認定を受けたことや認定されなくても行動計画を策定したことで企業経営や人材活用に一定のプラスの効果はあるのか、こうした課題の解明が求められる。

行動計画は、①育児をする従業員の仕事と家庭の両立支援策の整備、②育児をしていない従業員を含めた働き方の見直しを通して企業における雇用環境の整備を促進させることを目的とする内容や、③自社の従業員に限定せず地域の両立支援や若年者の安定就労・自立した生活支援を行い、地域への次世代育成支援環境の整備に貢献する内容を盛り込む必要がある。①と②については、取組の実行や認定企業となるための一定条件を満たすことを通して従業員の働きやすさを促進し、従業員の定着（離職率の低下）、優秀な人材の確保（採用）、従業員の満足度や仕事意欲・企業ロイヤリティの向上、コスト削減、企業イメージや評価の向上が効果として期待してきた。しかし、こうした効果に関する検証は十分には行われておらず、労働政策研究・研修機構が 2007 年に実施した「仕事と家庭の両立にかかる調査」における企業調査の中で「認定」の申請希望有無別に男性の育児休業取得促進の対策の有無を分析しているにとどまっている。

また、301 人以上の企業に対しては行動計画を 2～5 年ごとに策定しなおすことが義務付けられているが、1 回目の行動計画の期間終了後にどのような課題が明らかになり 2 回目以降の計画策定に反映されたのか、についても未検証のままである。

こうした問題意識から、本調査では下記の点に注目し行動計画の評価を行う。

- (1) 行動計画の策定やその内容は、企業の両立支援や働き方の見直しにどのような効果を与えたか。
- (2) 未認定企業の認定申請しなかった（できなかった）理由は何か。また、認定企業と未認定企業の行動計画遂行過程の取組・体制に違いがあるのか。
- (3) 2 回目以降の行動計画の内容は、1 回目の行動計画を踏まえてどのような内容に推移しているのか（企業の両立支援や働き方の見直しがさらに進化しているのか）。
- (4) 両立支援制度の拡充・見直しや働き方の見直しに伴い、両立支援以外の人事管理制度（評価、キャリア、男女均等施策、非正社員の活用・支援等）はどのように変化しているのか（していないのか）。
- (5) WLB に貢献する働き方の改革は、どのようなものなのか。

調査結果のまとめと提言

行動計画の策定に関する提言（詳細は 7-11 ページ）

提言 1 行動計画を策定・実行することで、仕事と子育ての両立支援の促進につながる様々な効果がある。

提言 2 行動計画に盛り込んだ内容に関して、行動計画の回数による大きな違いは見られない。仕事と子育ての両立支援と働き方の改革に関して、継続的に取り組むことが重要である。

行動計画の認定へ向けた提言（詳細は 12-22 ページ）

提言 3 認定企業では、行動計画の策定を両立支援などを推進する機会であると積極的に捉えている。法律への対応を考えるのではなく、社員が働きやすい環境を整備することが、認定につながる。

提言 4 行動計画を策定しても、認定を意識して取り組まない限り認定取得は実現しない。多くの企業が認定を目指すことのできるようインセンティブを高める必要がある。

提言 5 認定企業では、男性の育児休業取得促進のための取り組みが行われており、複数の男性が育児休業を取得している（注：認定を取得するためには、計画期間中に男性の育児休業者が一人以上いる必要がある）。認定を取得するためには、男女双方を対象とした取り組みが必要である。

提言 6 認定企業では、女性の勤続年数が長いだけではなく、女性管理職はいないと回答する割合が少ない。また、女性管理職の比率に関しての数値目標も設定している。認定を取得するためには、男女の性別役割分業を前提とした従来の男性フルタイム正社員を中心とした働き方を見直す必要がある。

提言 7 認定企業では、社員の職業能力の開発支援、仕事への意欲を維持・向上させることを人事マネジメントにおいて重視している。両立支援制度と人材マネジメントをリンクさせ、社員の能力開発を継続的に行い、評価制度やキャリア支援を見直すことで、社員に意欲的に仕事に取り組んでもらえるような人事マネジメントを行うことが重要である。

提言 8 認定企業では、策定した行動計画を確実に実行するために、「従業員への理解を深める取り組み」、「定期的な進捗チェック」、「管理職への働きかけ」、「担当者の設置」など様々な取り組みを行っている。認定を取得するためには、継続的な取り組みが必要である。

提言 9 認定企業では、自社ウェブページや「両立支援のひろば」等を活用して、行動計画を公表している。自社の取り組みを積極的に公表することが、認定に向けた継続的な取り組みにつながる。

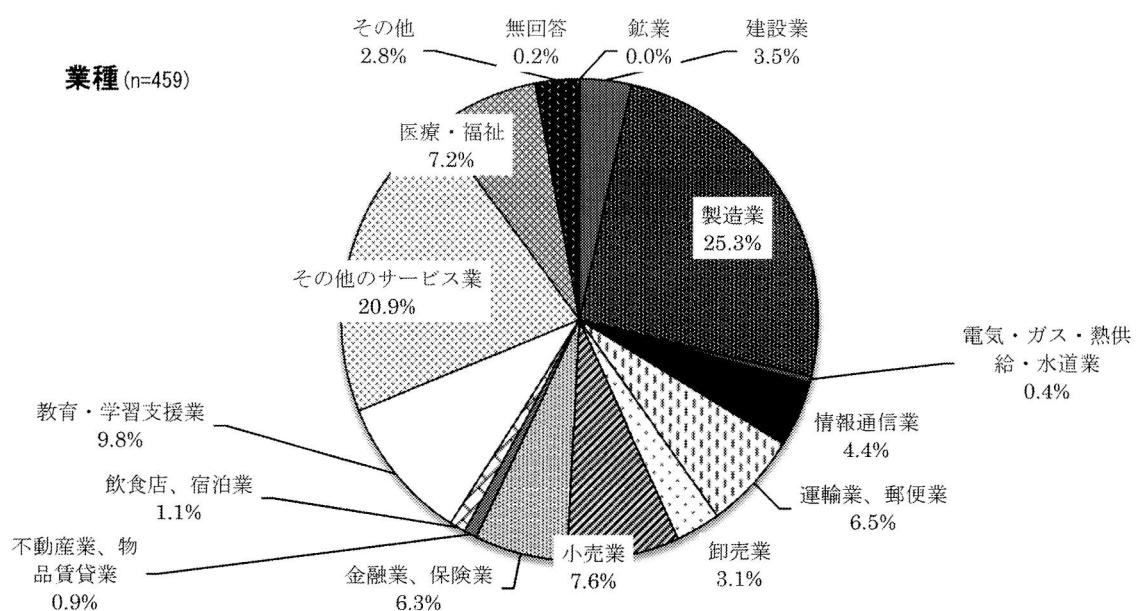
提言 10 多くの認定企業で、社会的なイメージアップや仕事と子育ての両立に対する理解が深まったという効果が指摘されている。認定の取得は、企業イメージや評価の向上、両立支援の促進につながる。

認定企業の課題に関する提言（詳細は 23 ページ）

提言 11 認定企業は両立支援に積極的に取り組んでいるが、働き方の改革に関しては十分な取り組みがなされていない。今後は、多様な社員ニーズに即した多様な働き方が実現できる環境整備が重要になる。

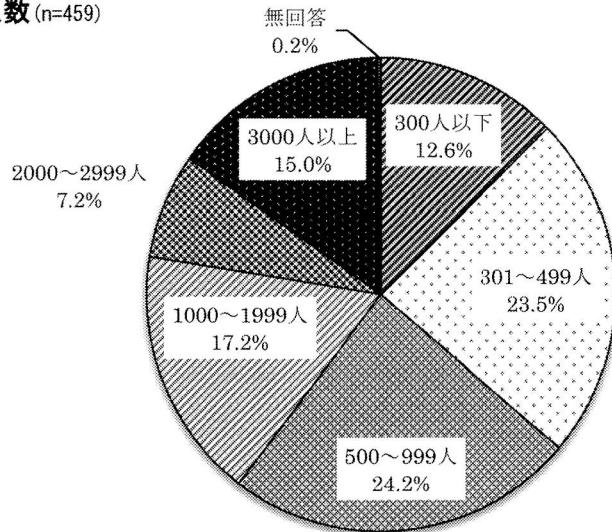
回答企業のプロフィール

「製造業」が全体の 25.3%、「その他のサービス業」が 20.9%、次いで「教育・学習支援業」「小売業」「医療・福祉」がそれぞれ 10%弱を占めている。



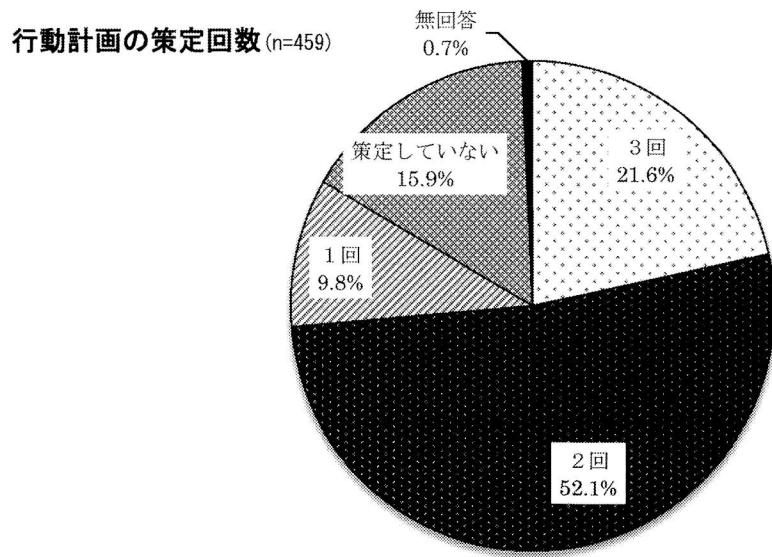
正社員人数は、「500～999 人」の企業が全体で 24.2%、「301～499 人」の企業が 23.5%、「1000～1999 人」の企業が 17.2%を占める。多くが行動計画の策定が義務付けられている 301 人以上の常用雇用の従業員を有する企業である。

正社員の人数 (n=459)



回答企業のプロフィール（続き）

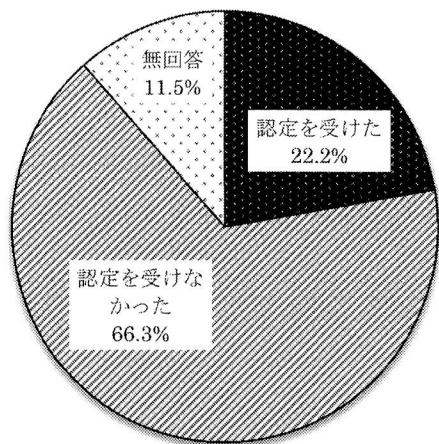
行動計画について、「策定した」が 83.4%、「策定していない」が 15.9%である。「策定した」企業のうち、「2回」策定した企業が 52.1%を占め、「3回」が 21.6%、「1回」が 9.8%である。



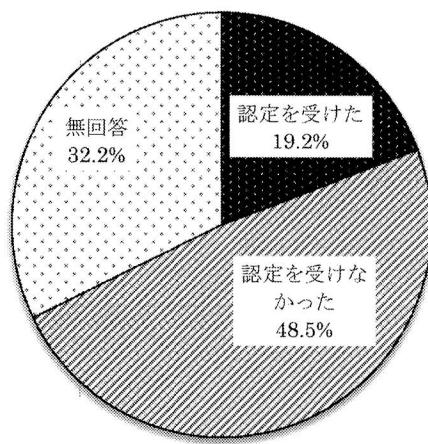
「認定を受けなかった」企業は「最初の行動計画」では 66.3%、「2回目の行動計画」では 48.5%を占める。ここで無回答には申請中の企業も含まれる。

認定の有無 (n=459)

最初の行動計画



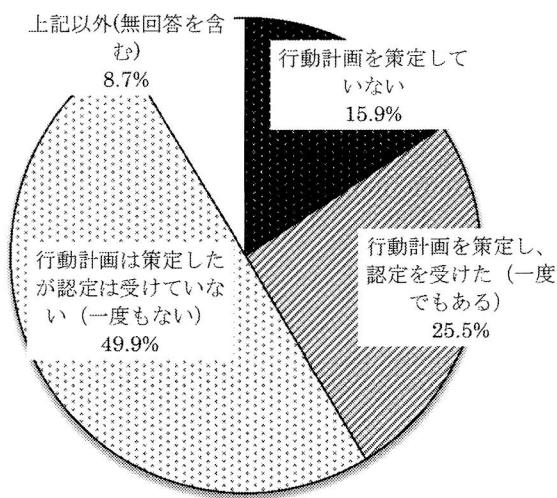
2回目の行動計画



回答企業のプロフィール(続き)

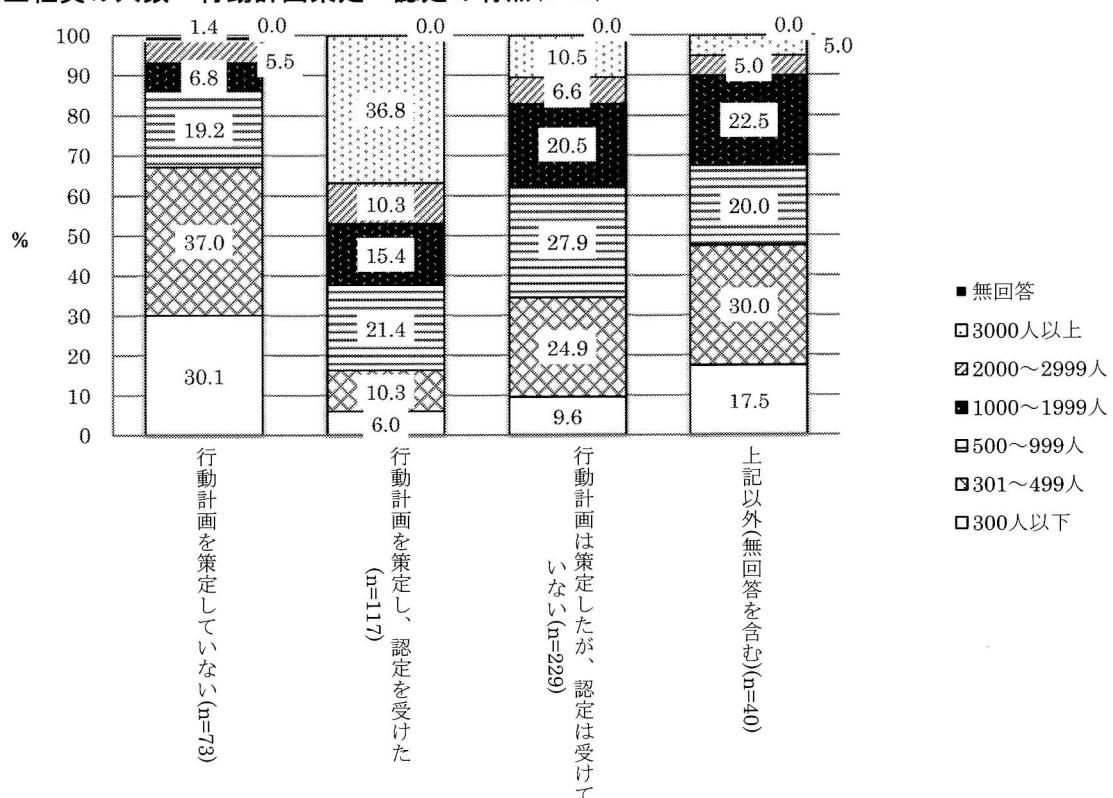
一度でも認定を受けたかどうかを見てみると、「行動計画は策定したが、認定は受けていない（一度もない）」が49.9%、「行動計画を策定し、認定を受けた（一度もある）」が25.5%である。「行動計画を策定していない」企業は15.9%にとどまる。

行動計画策定・認定の有無(n=459)



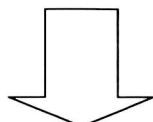
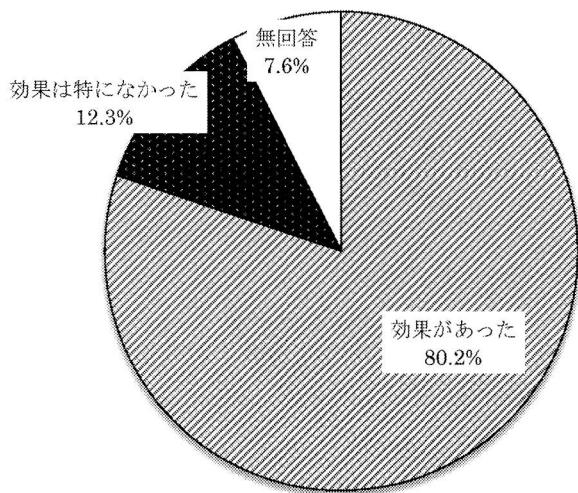
正社員人数との関連を見てみると、「行動計画を策定していない」では301人～999人が56.2%、300人以下が30.1%であるほか、「行動計画を策定し、認定を受けた」では3000人以上が36.8%、301人～999人が31.6%、「行動計画は策定したが、認定は受けない」では301人～999人が52.8%、1000人～2999人未満では27.1%である。

正社員の人数×行動計画策定・認定の有無(n=459)

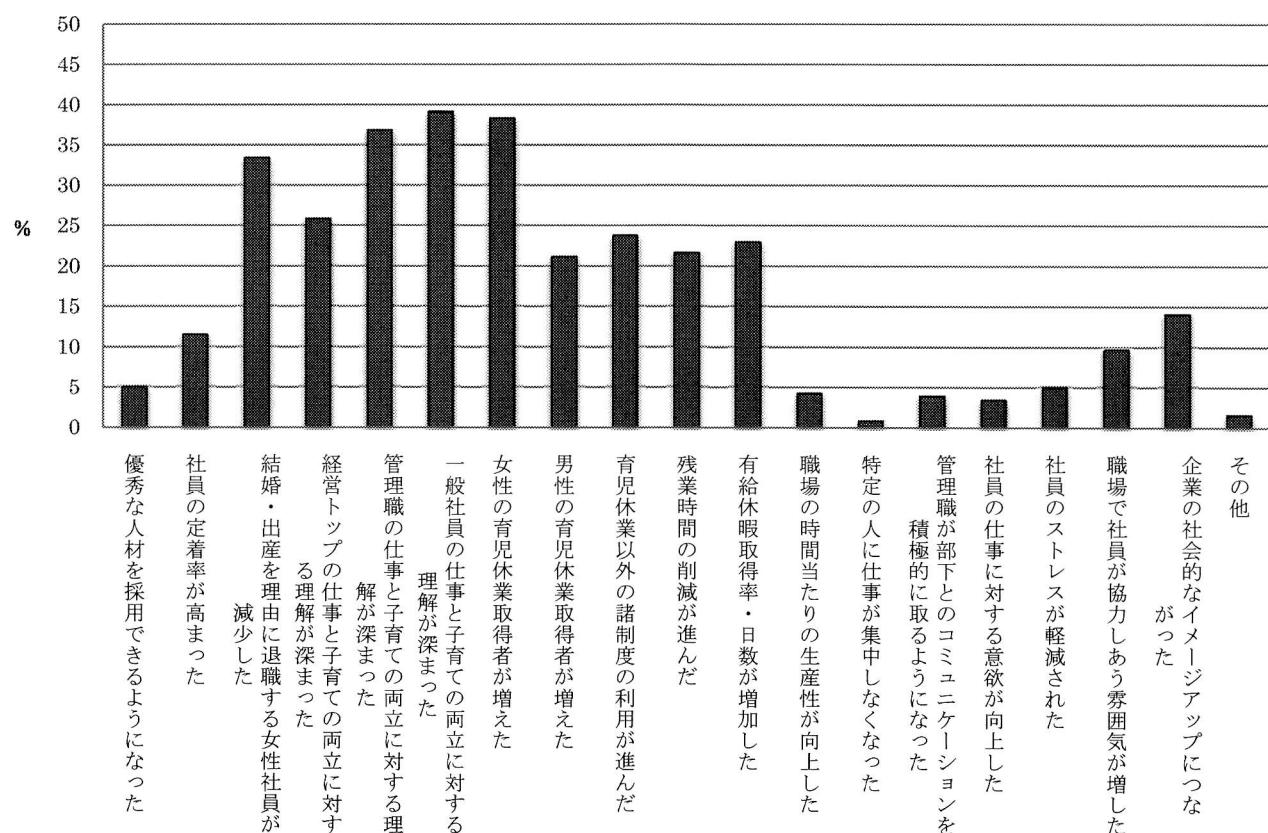


提言 1 行動計画を策定・実行することで、仕事と子育ての両立支援の促進につながる様々な効果がある。

行動計画の策定・実行による効果の有無(n=383)



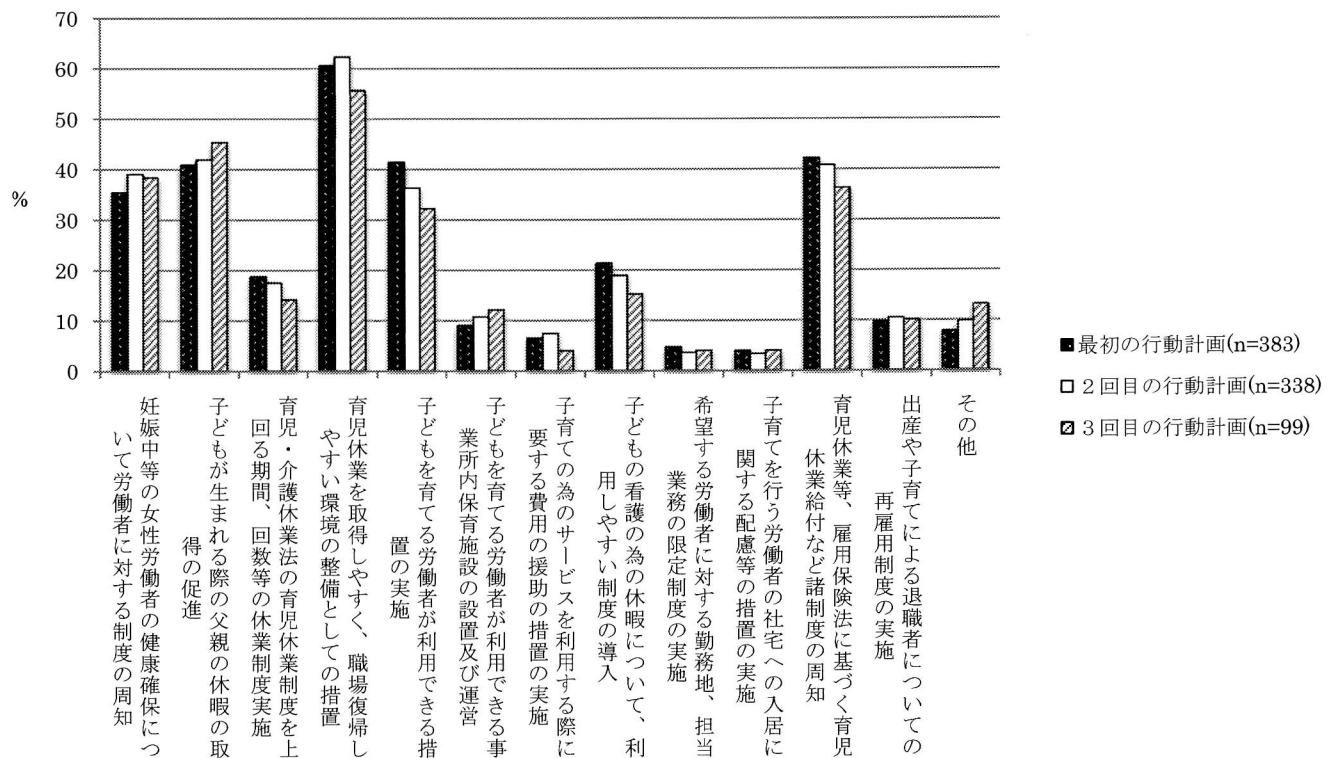
行動計画を実行したことによる効果(n=307)【複数回答】



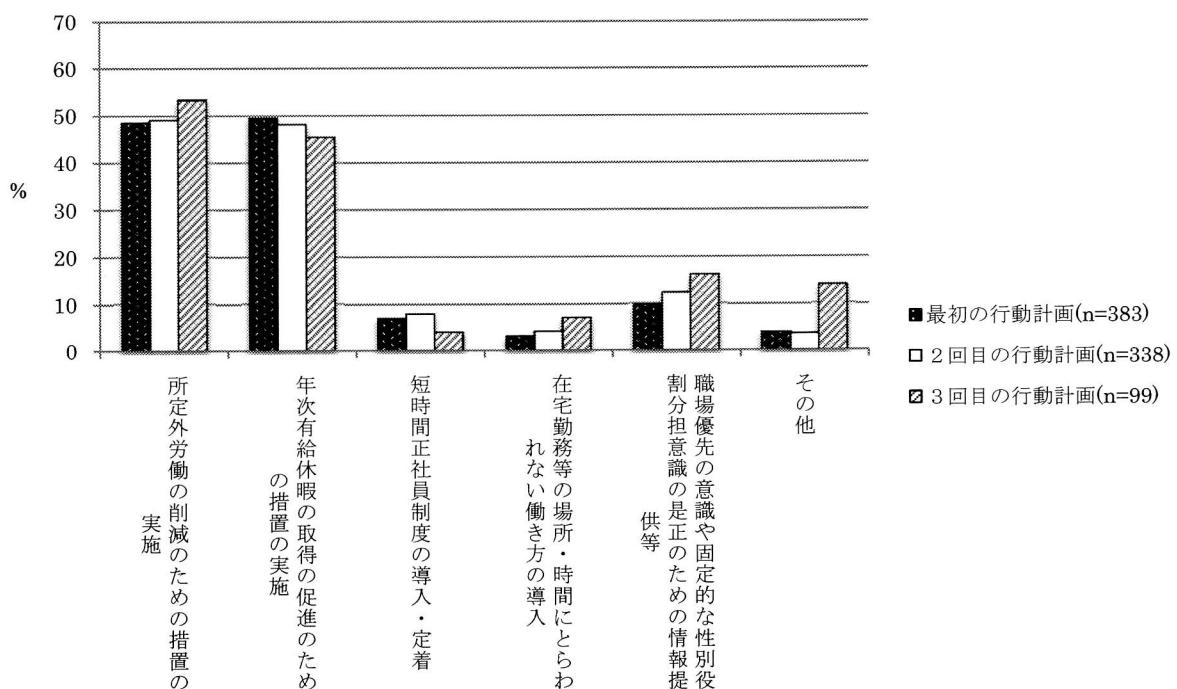
提言 2 行動計画に盛り込んだ内容に関して、行動計画の回数による大きな違いは見られない。仕事と子育ての両立支援と働き方の改革に関して、継続的に取り組むことが重要である。

行動計画を策定した企業

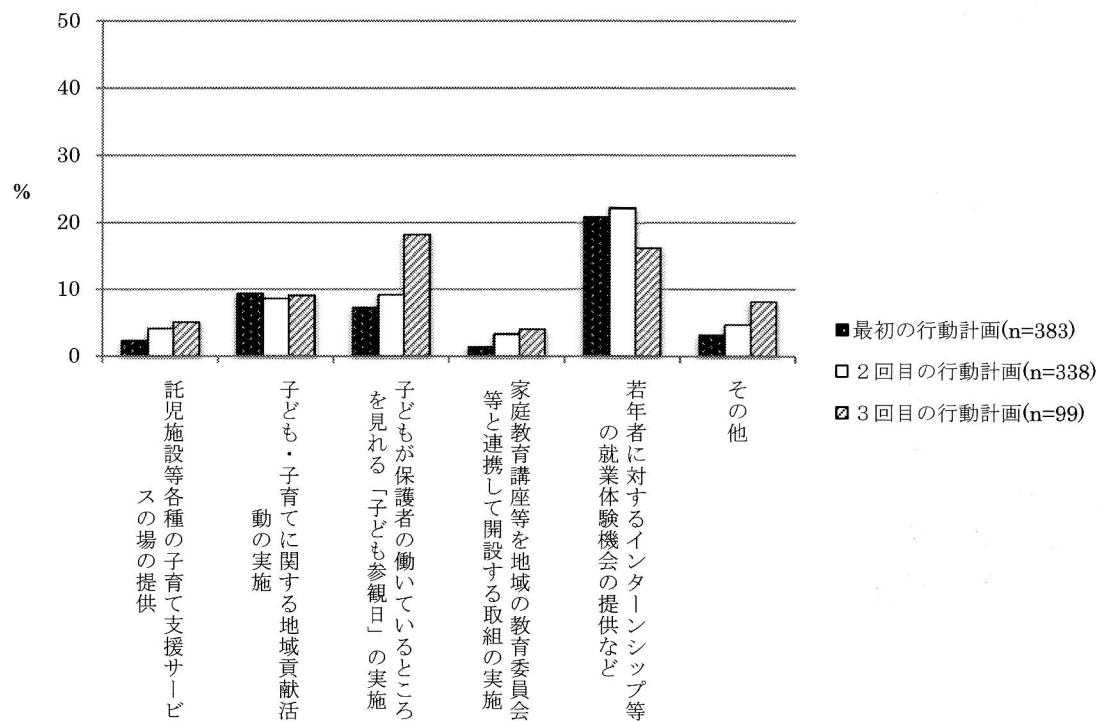
(1) 子育てを行う労働者等の職業生活と家庭生活との両立を支援するための雇用環境の整備



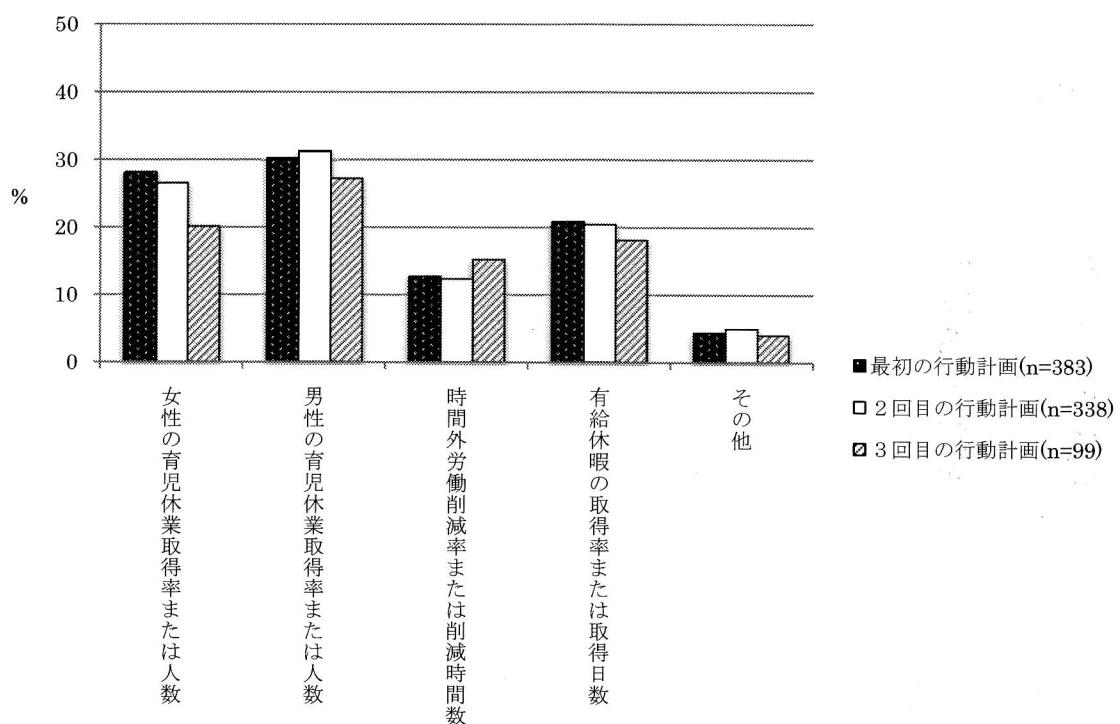
(2) 働き方の見直しに資する多様な労働条件



(3) それ以外の次世代育成支援対策に関する事項

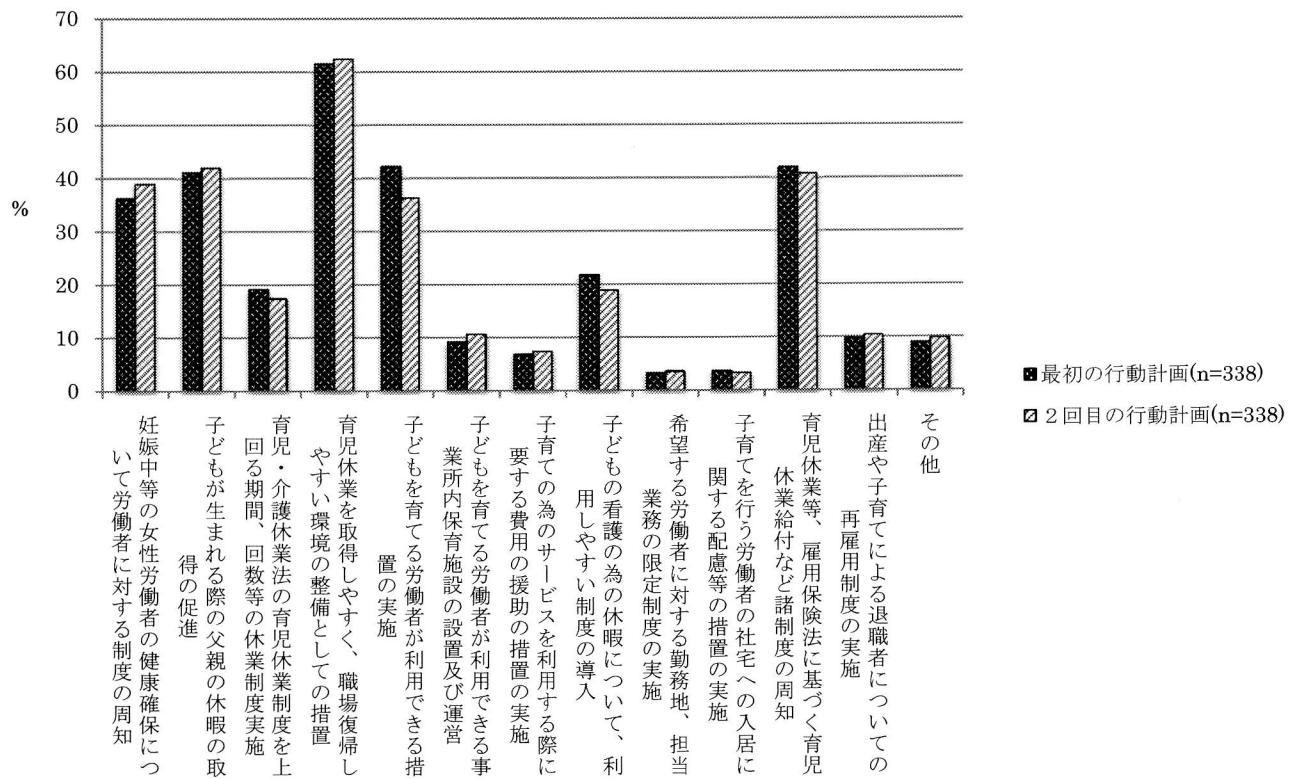


(4) 行動計画に盛り込んだ数値目標

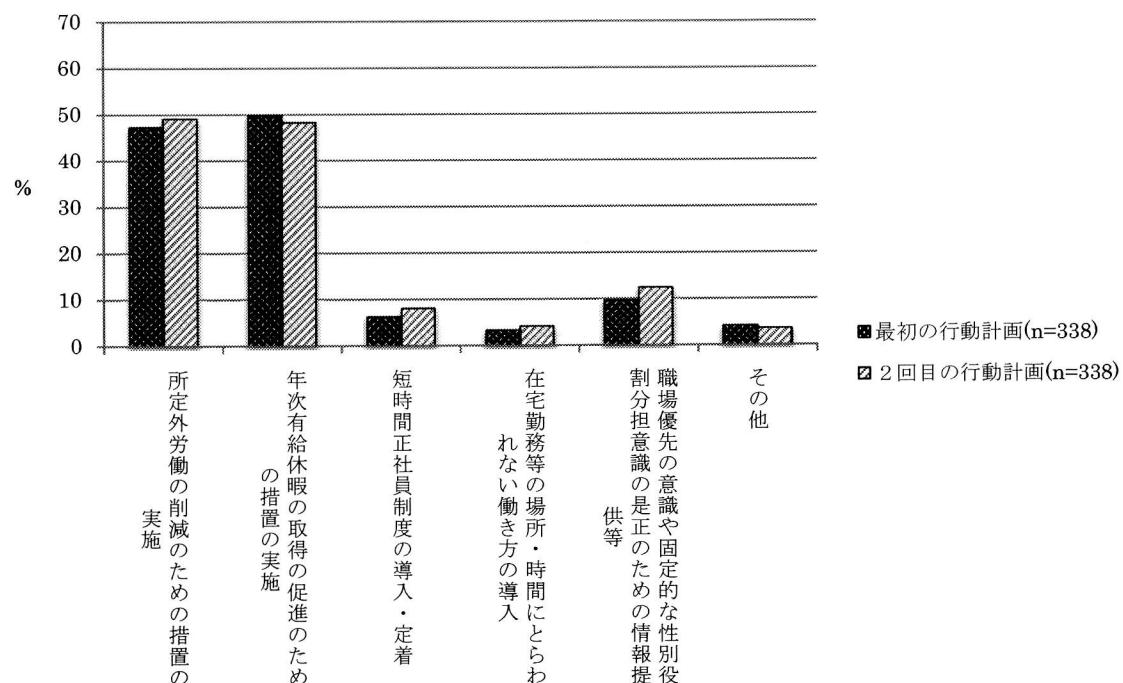


行動計画を二回以上策定した企業

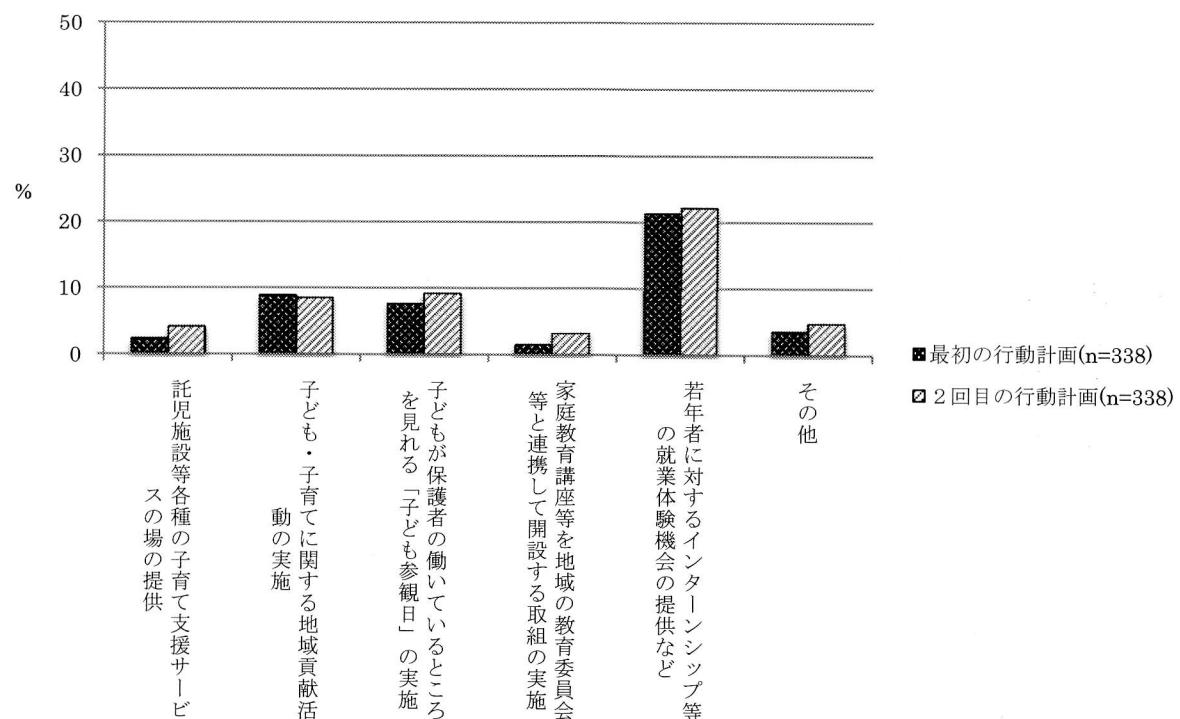
(1) 子育てを行う労働者等の職業生活と家庭生活との両立を支援するための雇用環境の整備



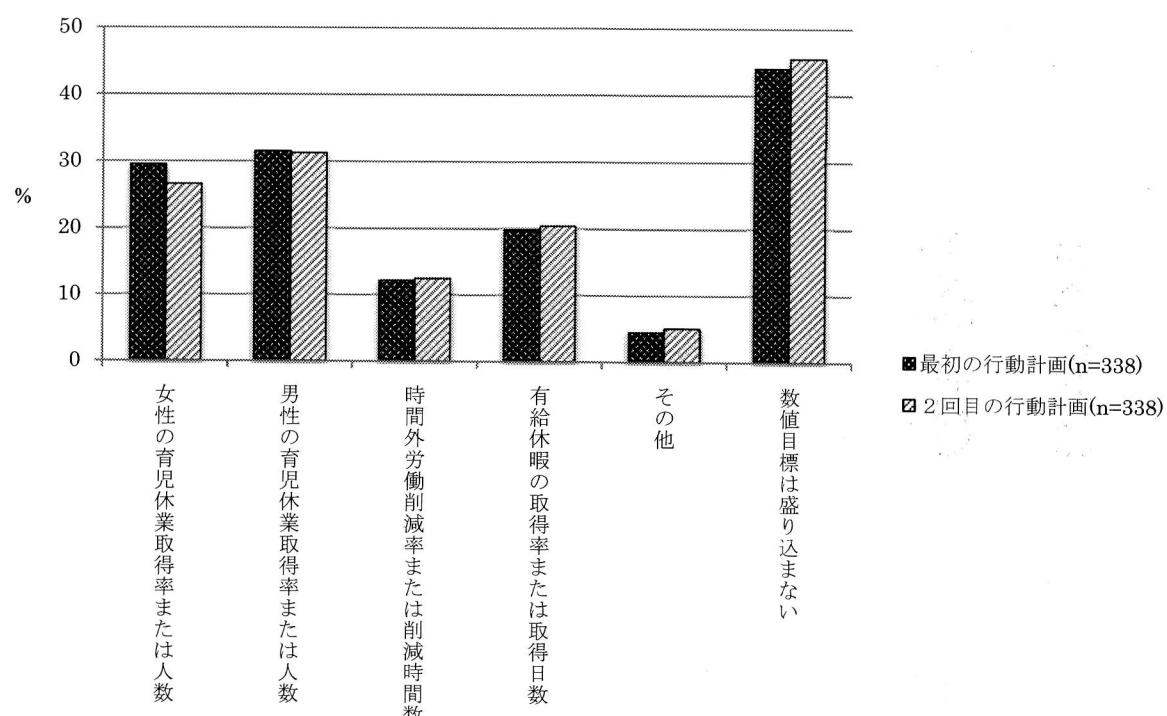
(2) 働き方の見直しに資する多様な労働条件



(3) それ以外の次世代育成支援対策に関する事項

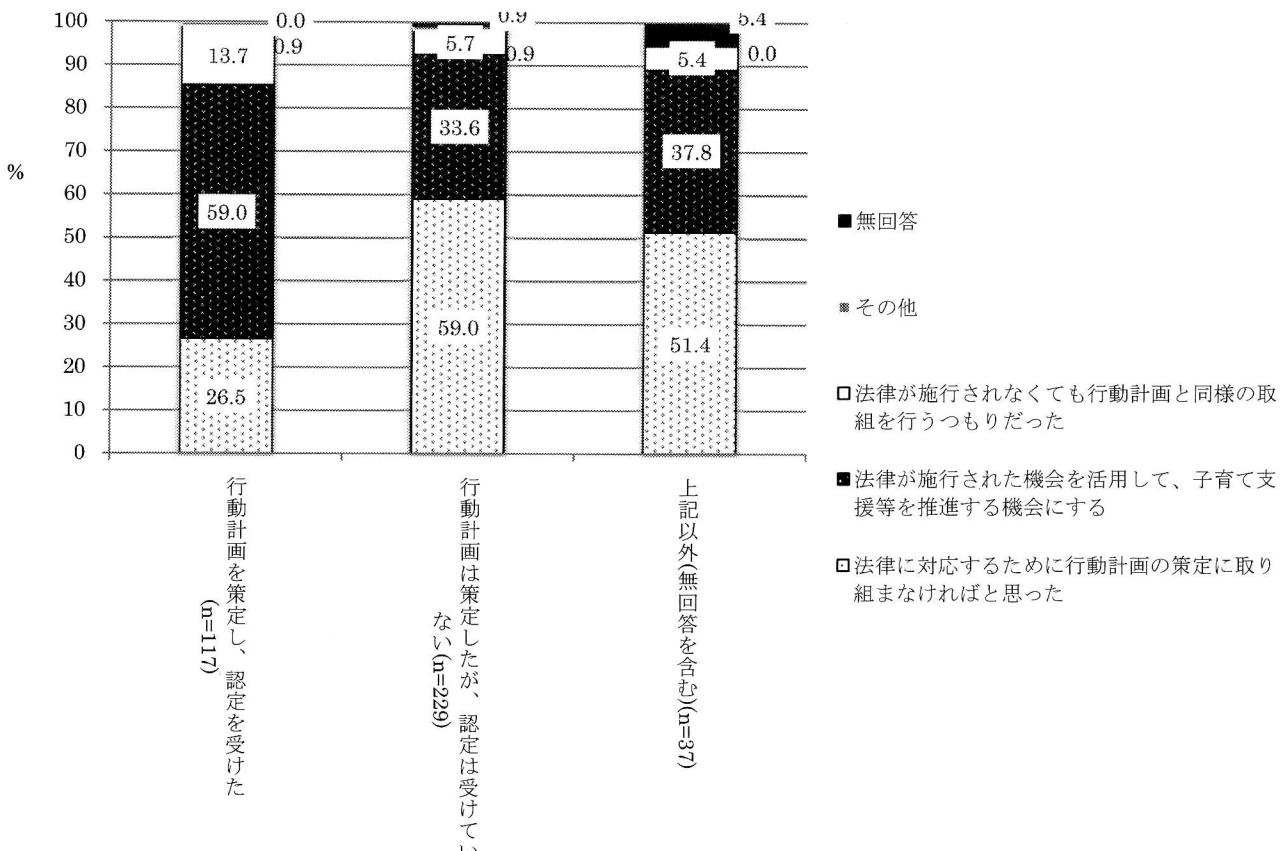


(4) 行動計画に盛り込んだ数値目標



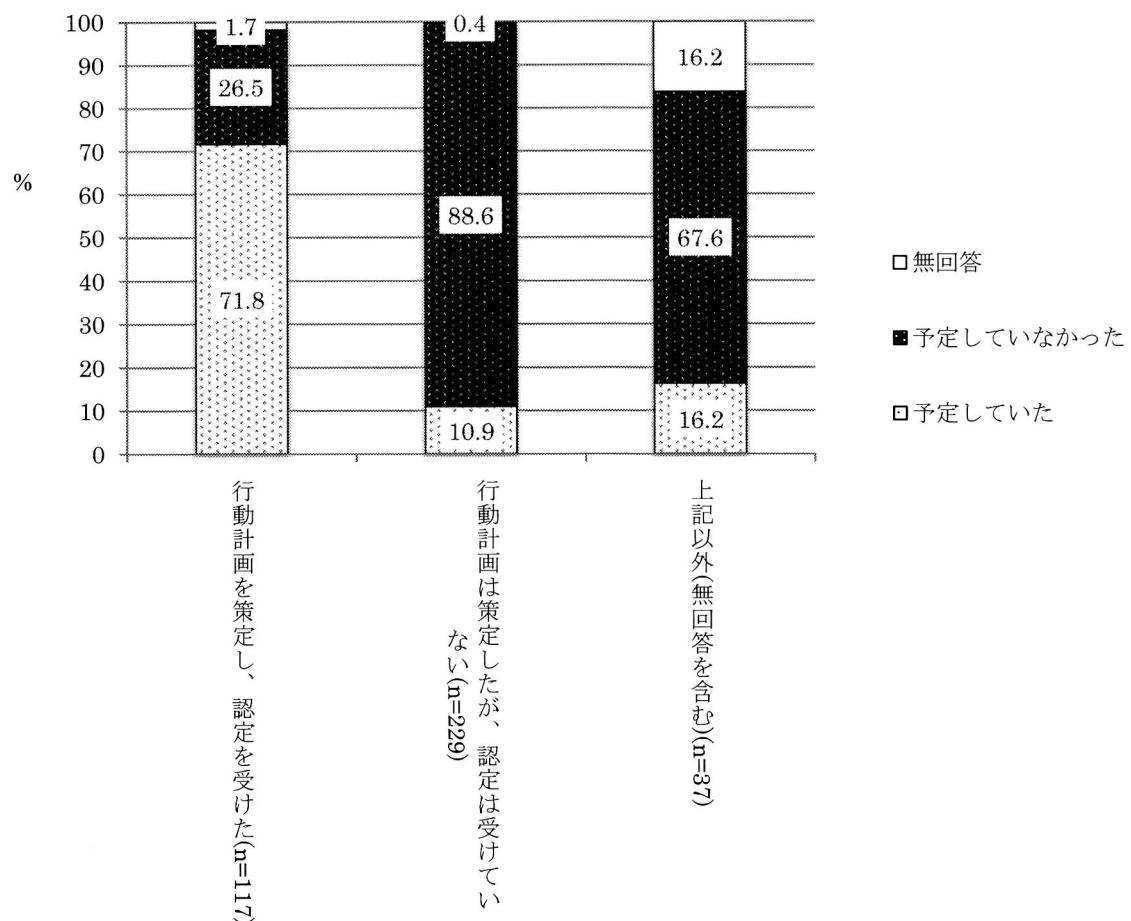
概要 3 認定企業では、行動計画の策定を両立支援などを推進する機会であると積極的に捉えている。法律への対応と考えるのではなく、社員が働きやすい環境を整備することが、認定へつながる。

行動計画策定への取り組み姿勢 (n=383)



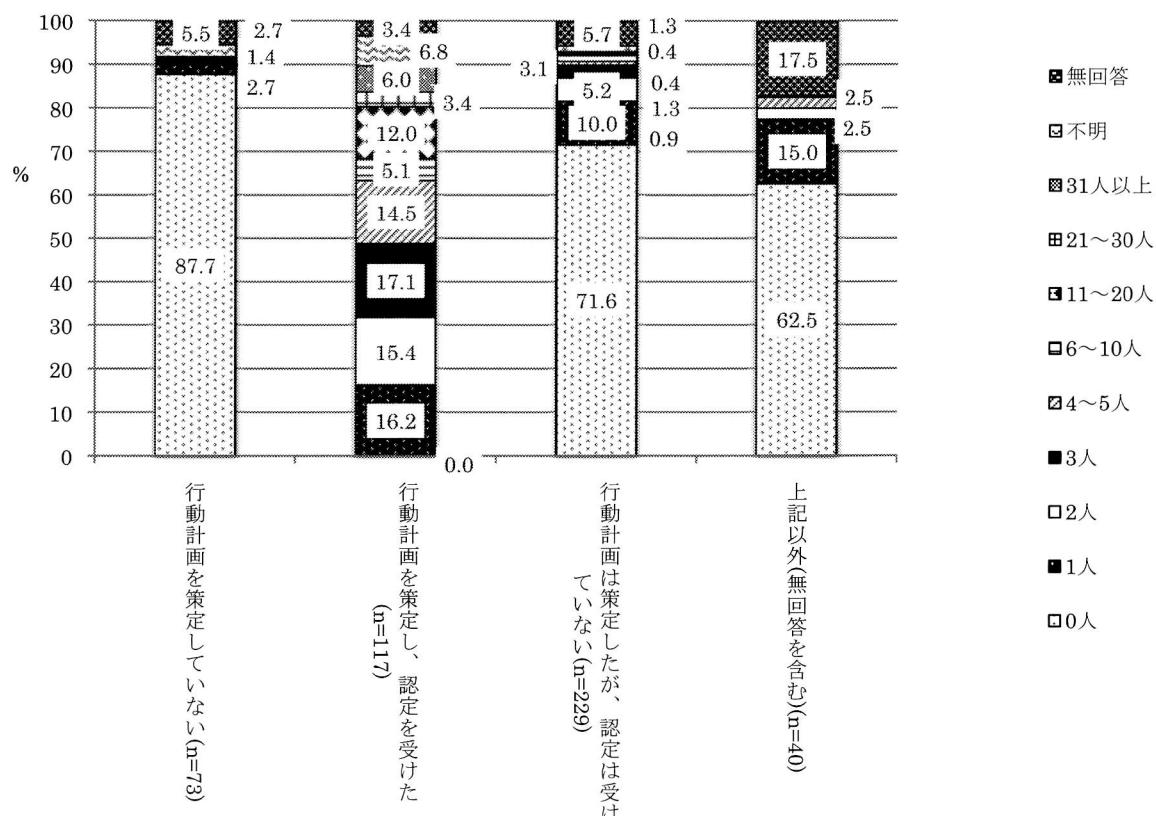
提言 4 行動計画を策定しても、認定を意識して取り組まない限り認定取得は実現しない。多くの企業が認定を目指すことのできるようインセンティブを高める必要がある。

行動計画の計画段階で認定の取得予定有無（最初の行動計画）（n=383）

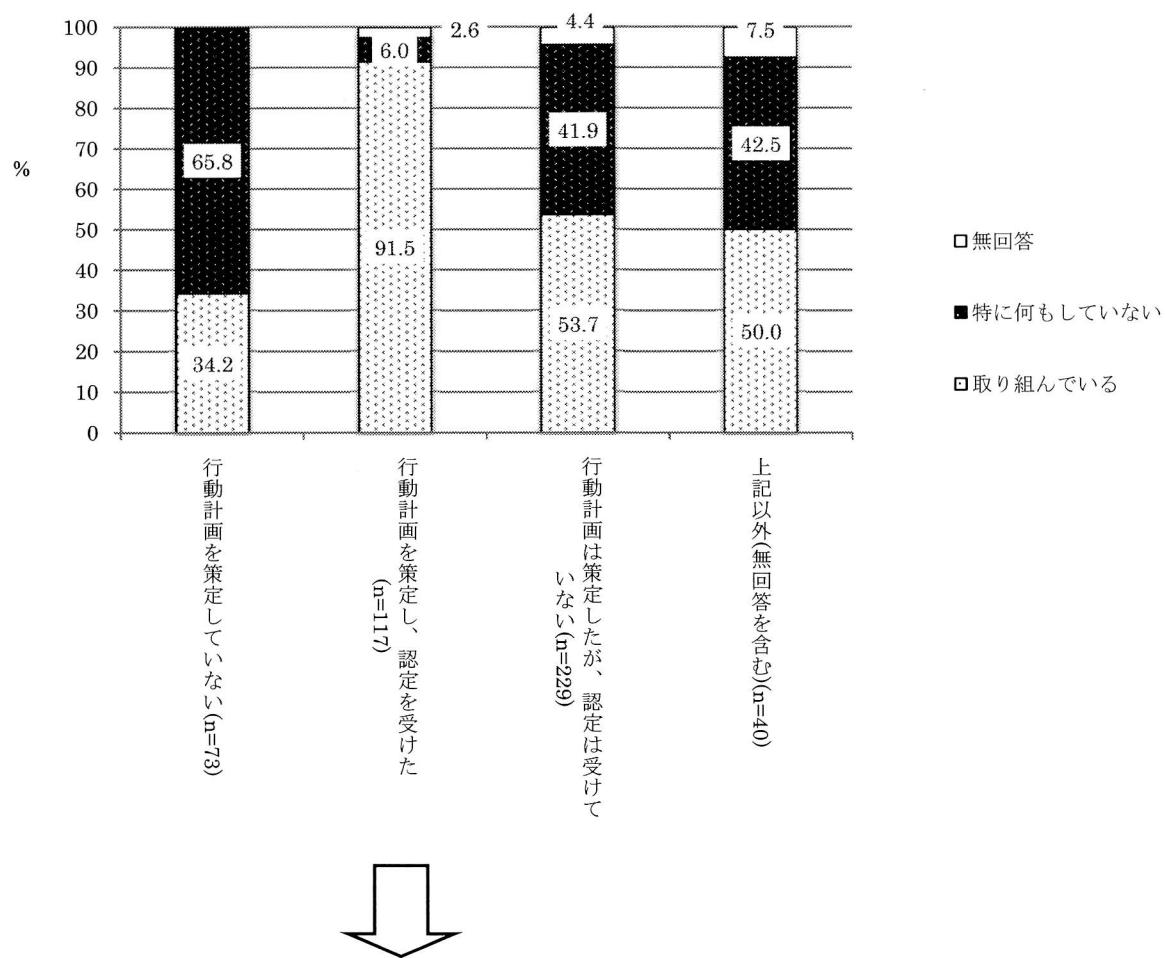


提言 5 認定企業では、男性の育児休業取得促進のための取り組みが行われており、複数の男性が育児休業を取得している（注：認定を取得するためには、計画期間中に男性の育児休業者が一人以上いる必要がある）。認定を取得するためには、男女双方を対象とした取り組みが必要である。

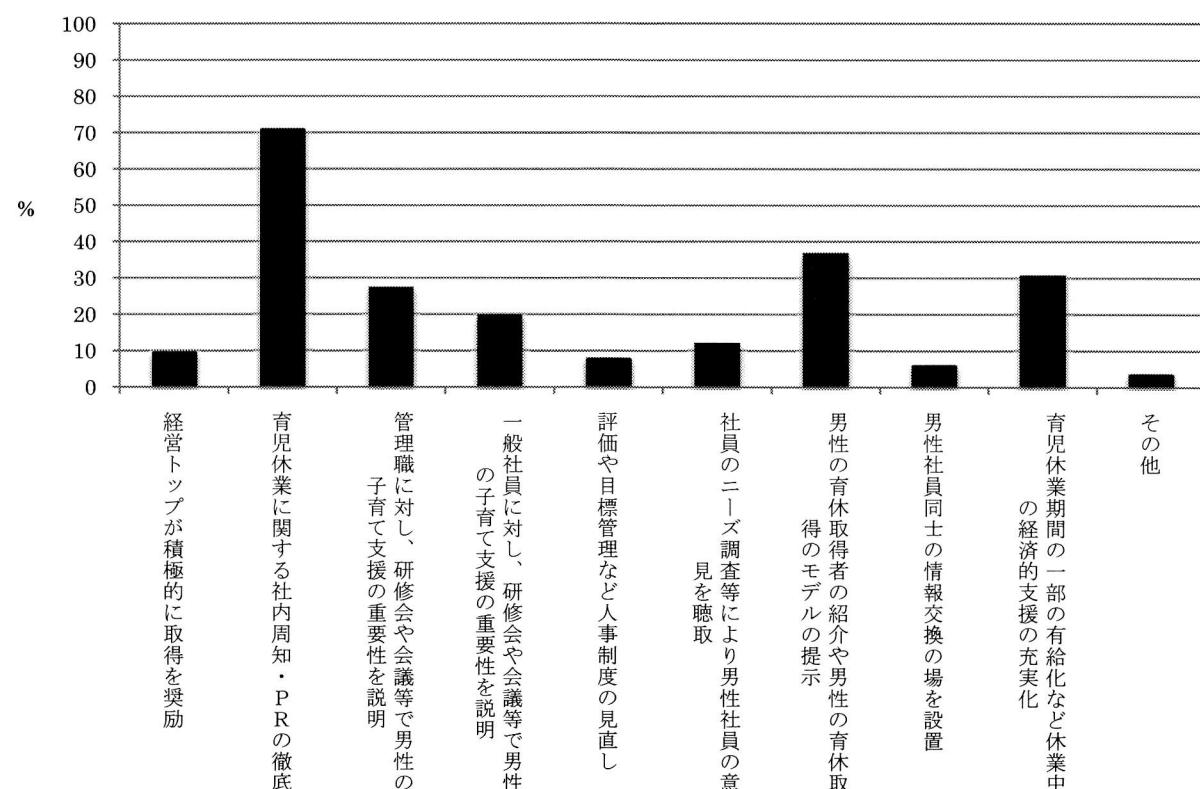
男性の育児休業取得者数 (n=459)



男性の育児休業取得促進のための取り組み(n=459)

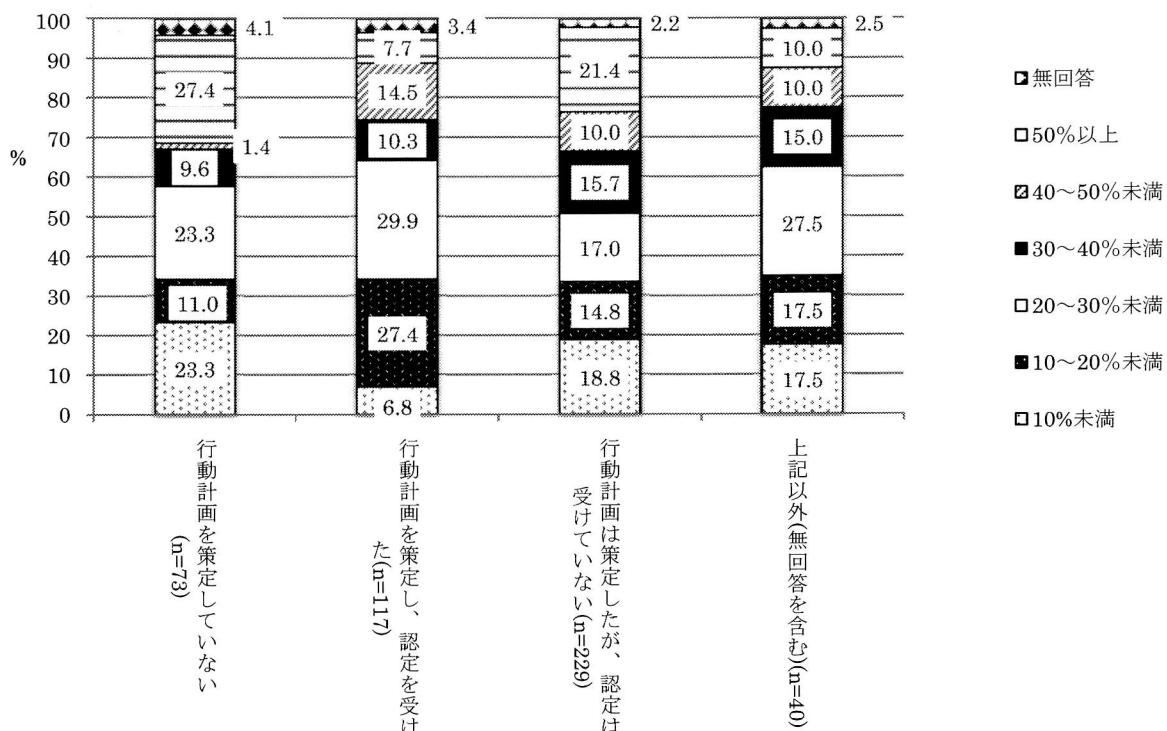


認定を受けた企業の取り組み (n=117)

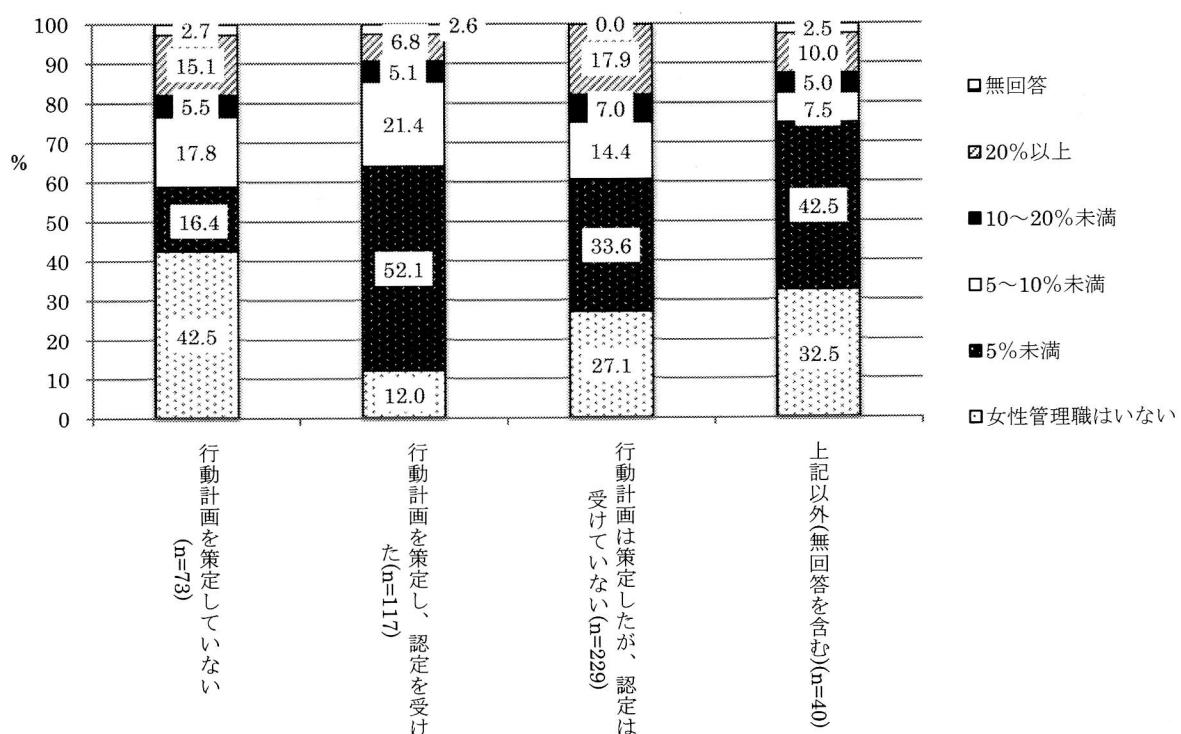


提言 6 認定企業では、女性の勤続年数が長いだけではなく、女性管理職はいないと回答する割合が少ない。また、女性管理職の比率に関する数値目標も設定している。認定を取得するためには、男女の性別役割分業を前提とした従来の男性フルタイム正社員を中心とした働き方を見直す必要がある。

女性正社員の割合 (n=459)

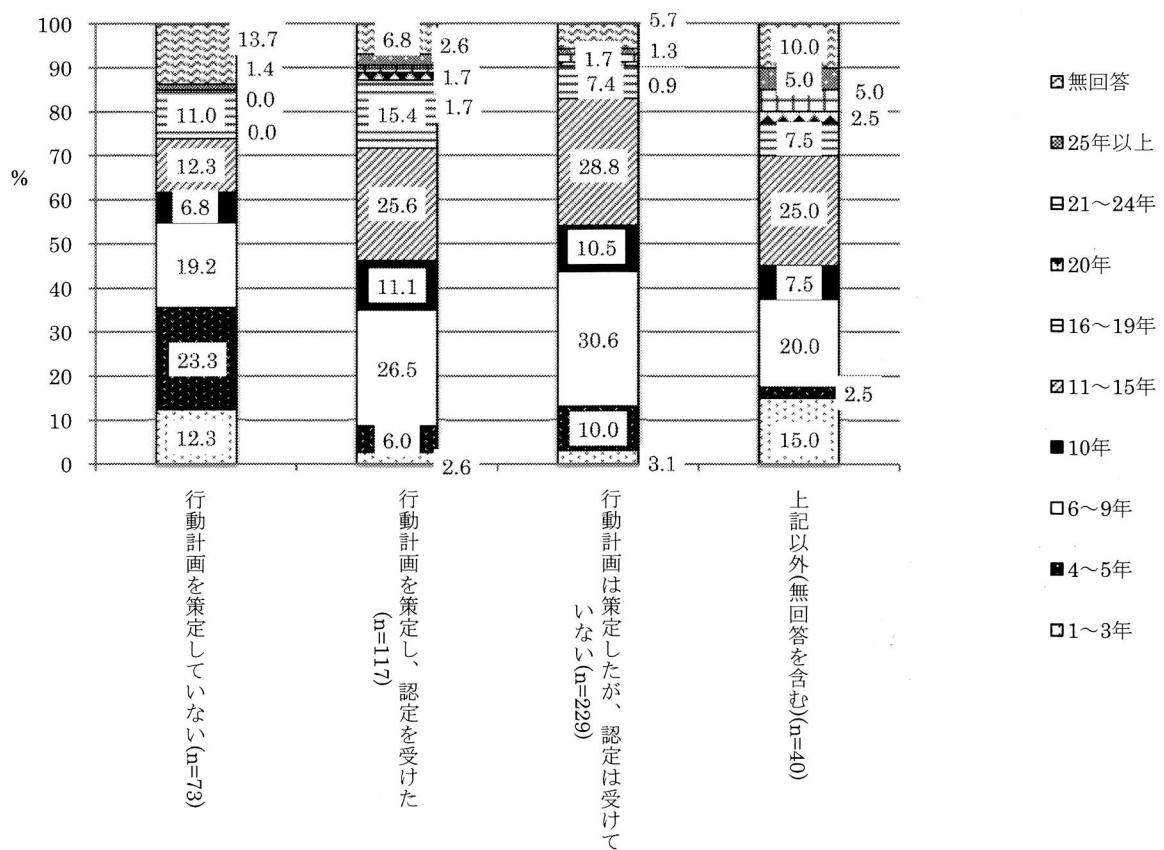


女性管理職の割合 (n=459)

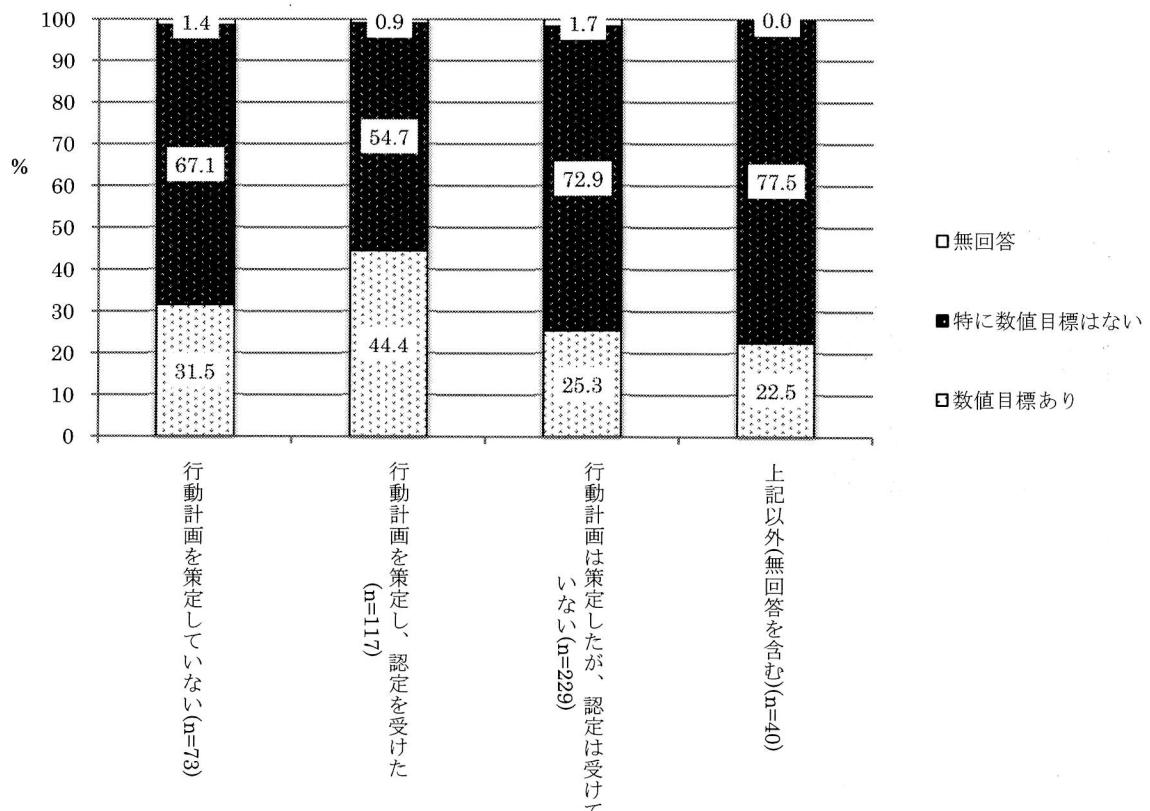


行動計画の認定へ向けた提言(続き)

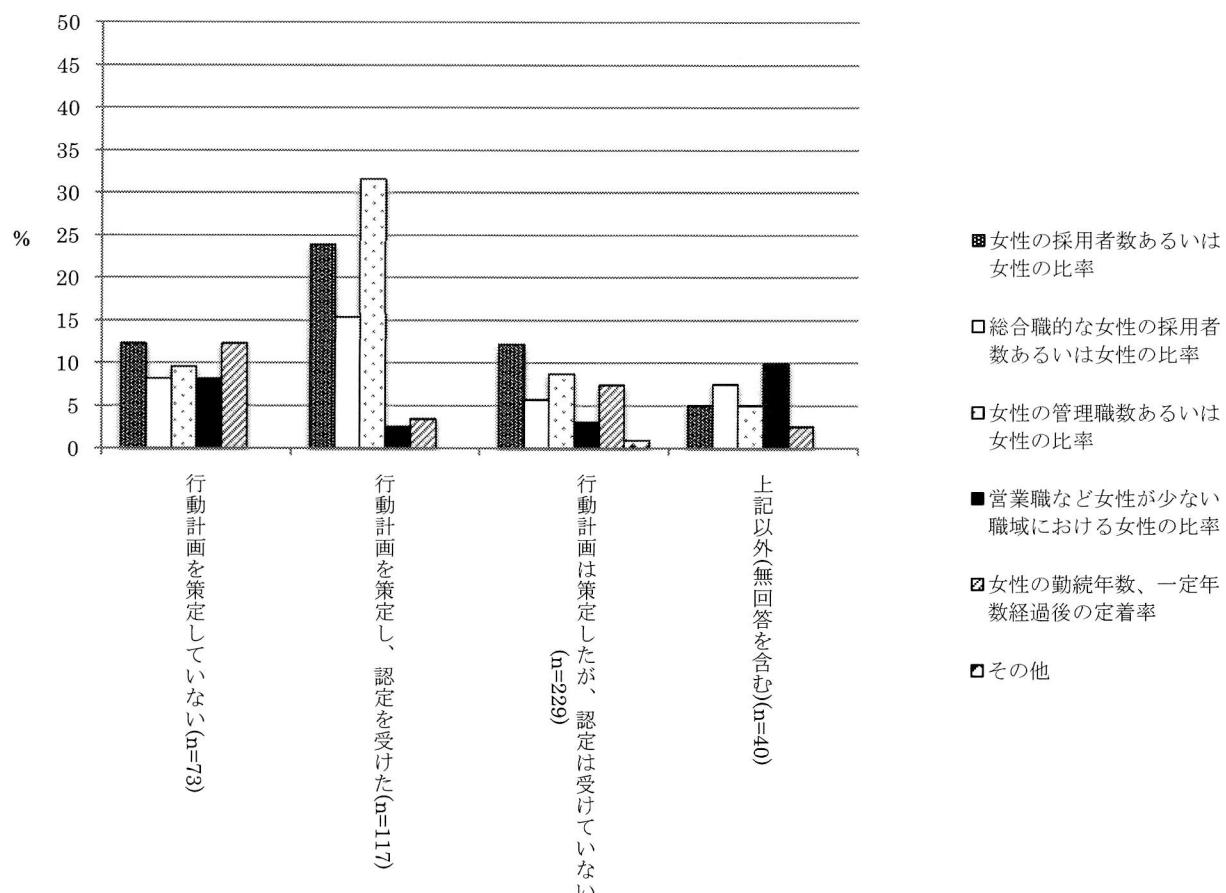
女性正社員の勤続年数(n=459)



女性社員の活躍の場の拡大のための数値目標設定(n=459)

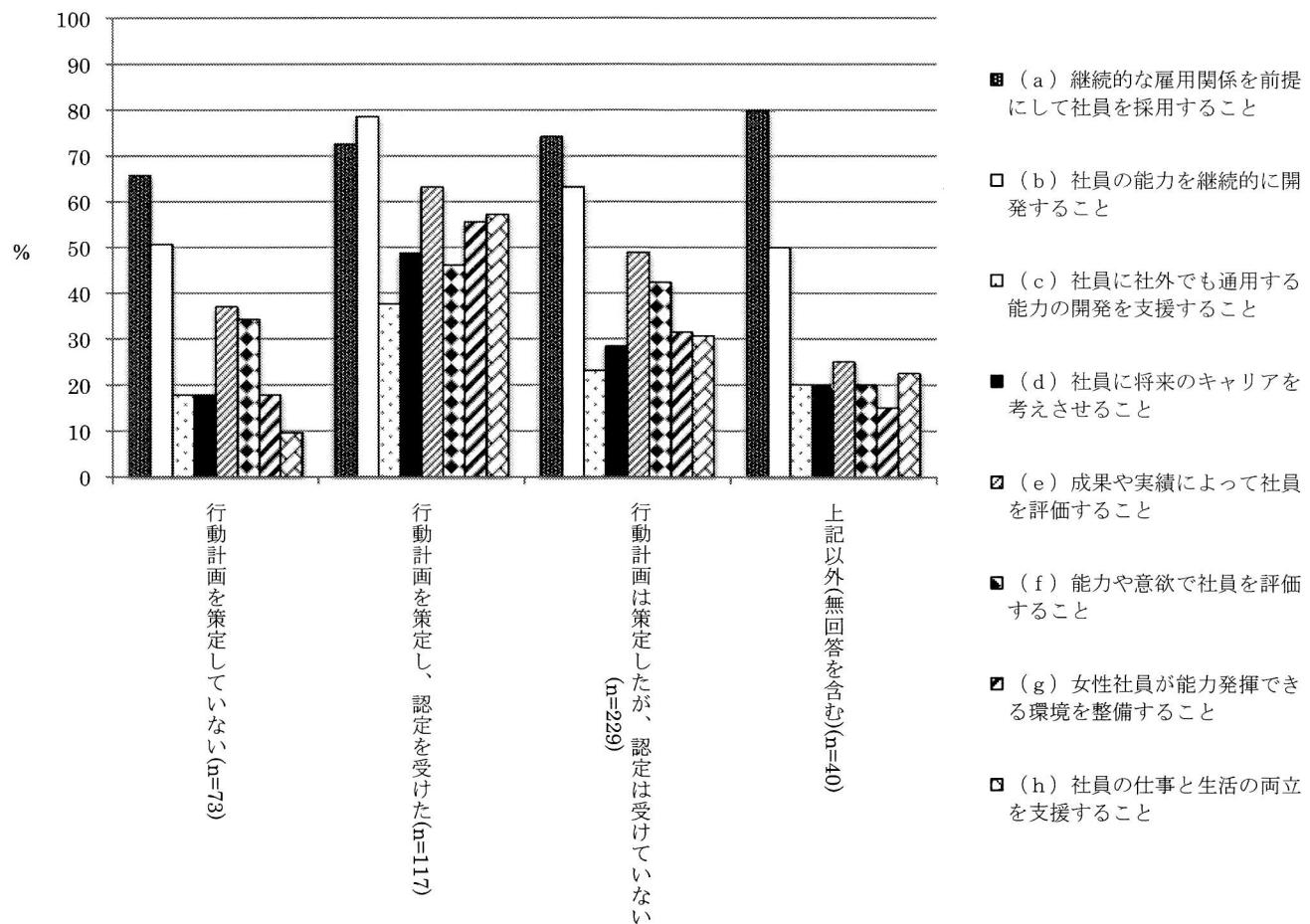


女性社員の活躍の場の拡大のための数値目標設定をした項目(n=459)



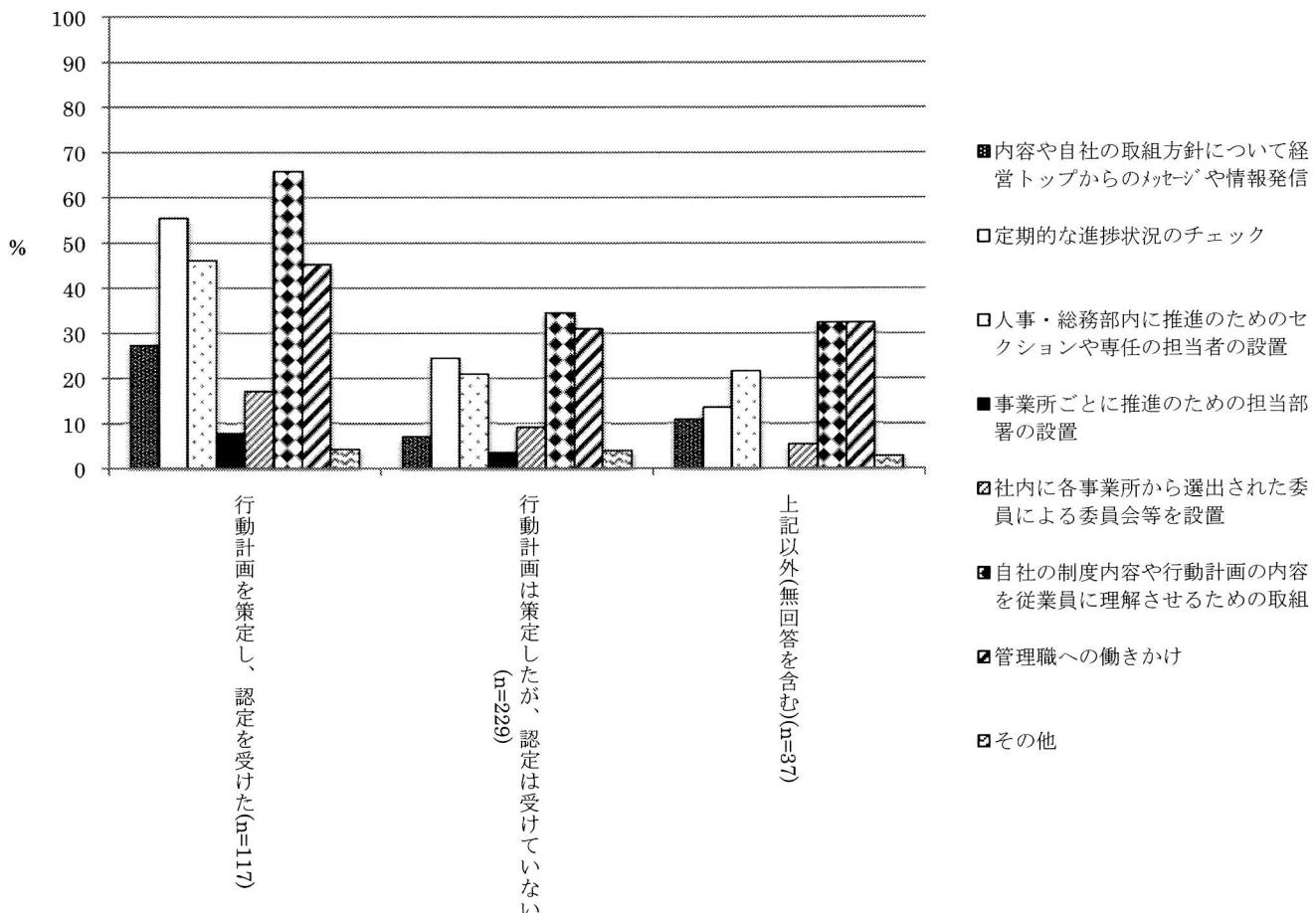
提言7 認定企業では、社員の職業能力の開発支援、仕事への意欲を維持・向上させることを人事マネジメントにおいて重視している。両立支援制度と人材マネジメントをリンクさせ、社員の能力開発を継続的に行い、評価制度やキャリア支援を見直すことで、社員に意欲的に仕事に取り組んでもらえるような人事マネジメントを行うことが重要である。

人事管理に関する各項目について、「重視している」と回答した企業の割合 (n=459)



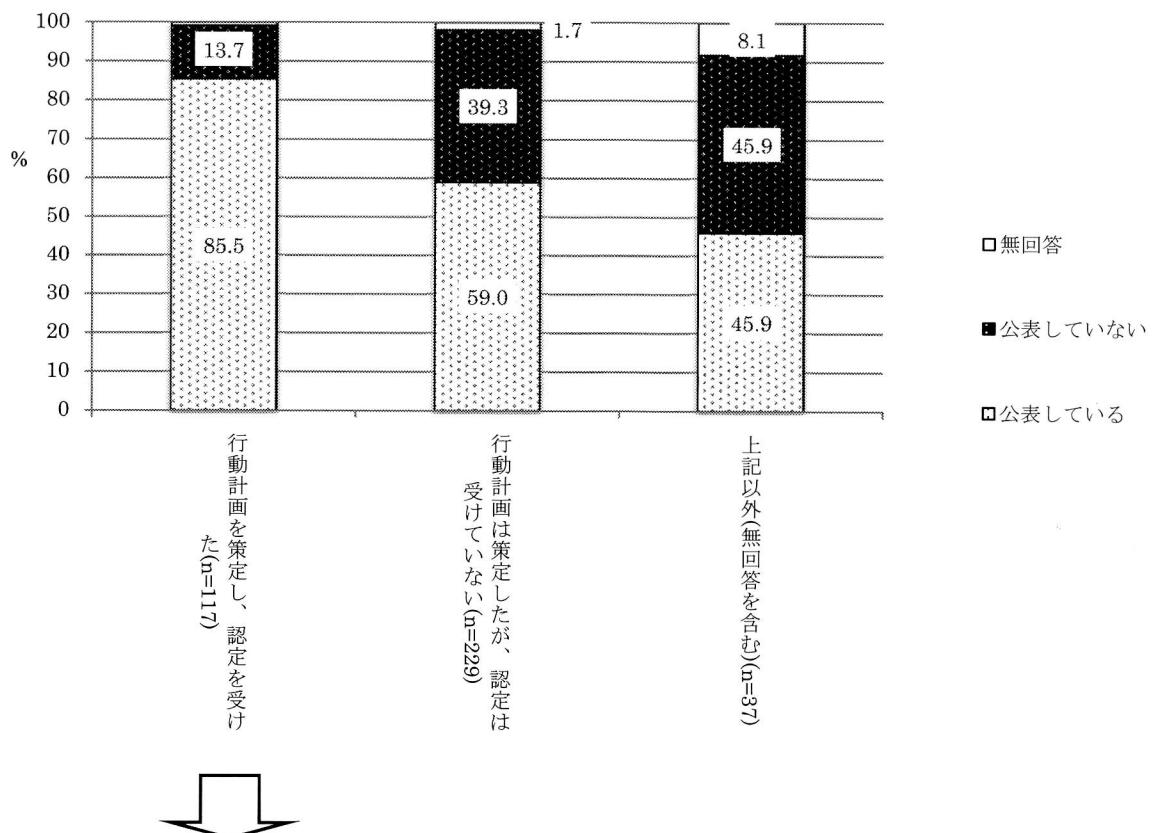
趣旨8 認定企業では、策定した行動計画を確実に実行するために、「従業員への理解を深める取り組み」、「定期的な進捗チェック」、「管理職への働きかけ」、「担当者の設置」など様々な取り組みを行っている。認定を取得するためには、継続的な取り組みが必要である。

策定した行動計画を確実に実行するための取り組み(n=383)

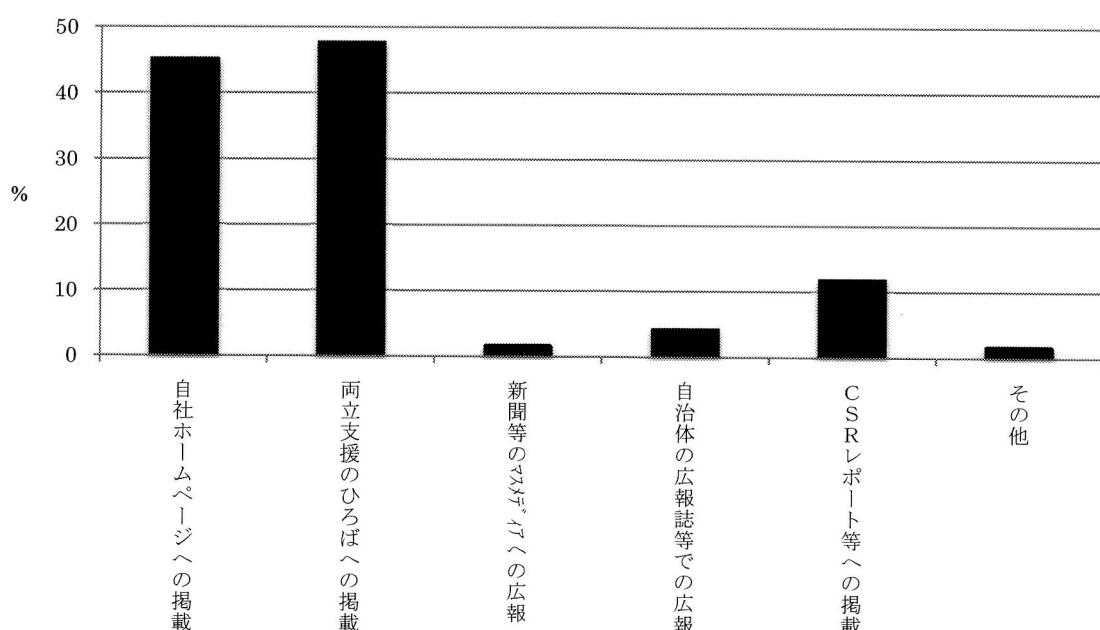


提言 9 認定企業では、自社ウェブページや「両立支援のひろば」等を活用して、行動計画を公表している。自社の取り組みを積極的に公表することが、認定に向けた継続的な取り組みにつながる。

最も新しい行動計画の社外公表の有無 (n=383)

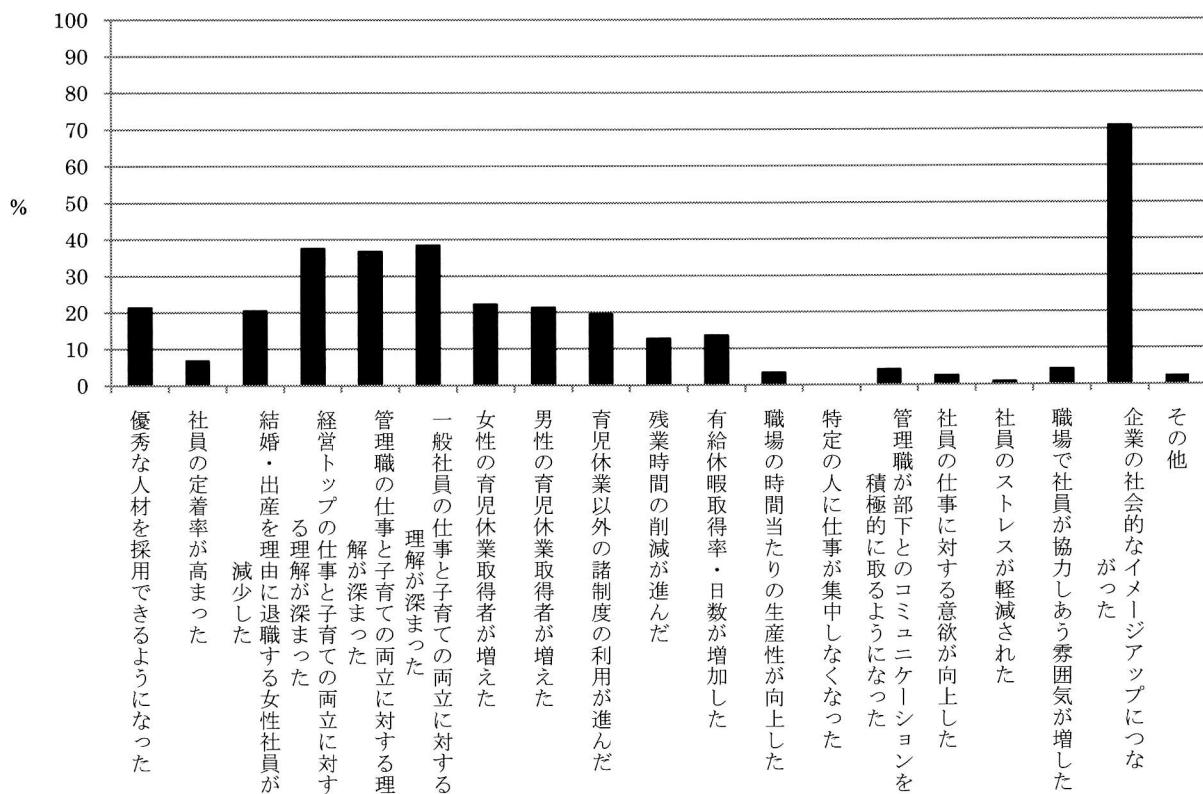


認定企業における最も新しい行動計画の社外公表の方法 (n=117)

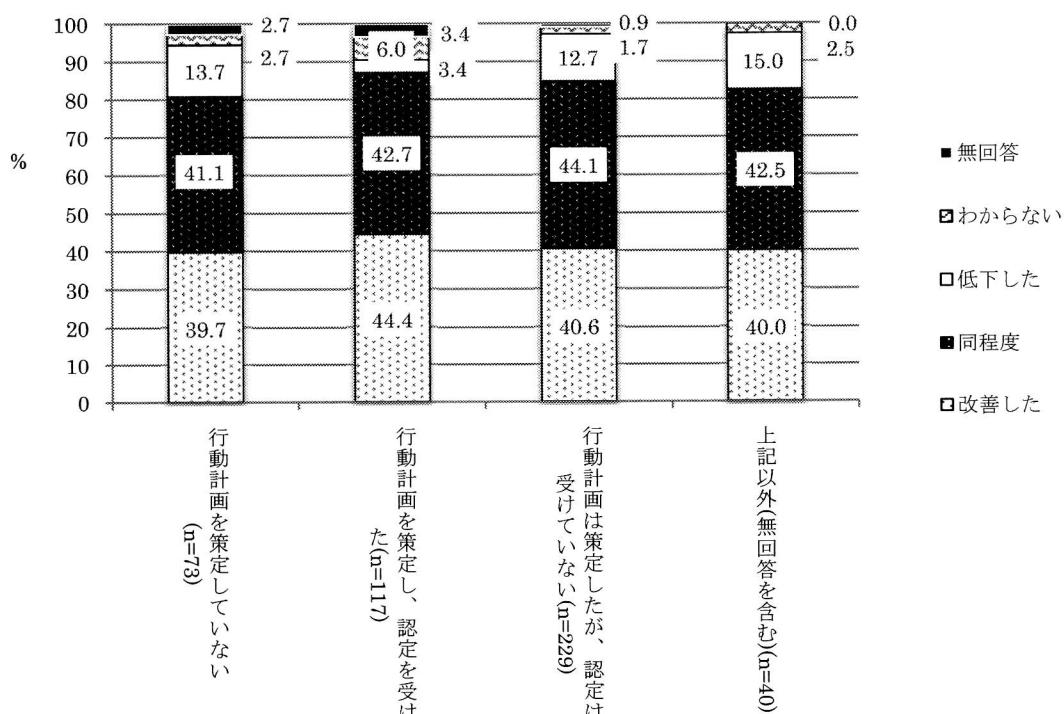


提言10 多くの認定企業で、社会的なイメージアップや仕事と子育ての両立に対する理解が深まったという効果が指摘されている。認定の取得は、企業イメージや評価の向上、両立支援の促進につながる。

認定企業の認定を取得したことによる効果 (n=117)

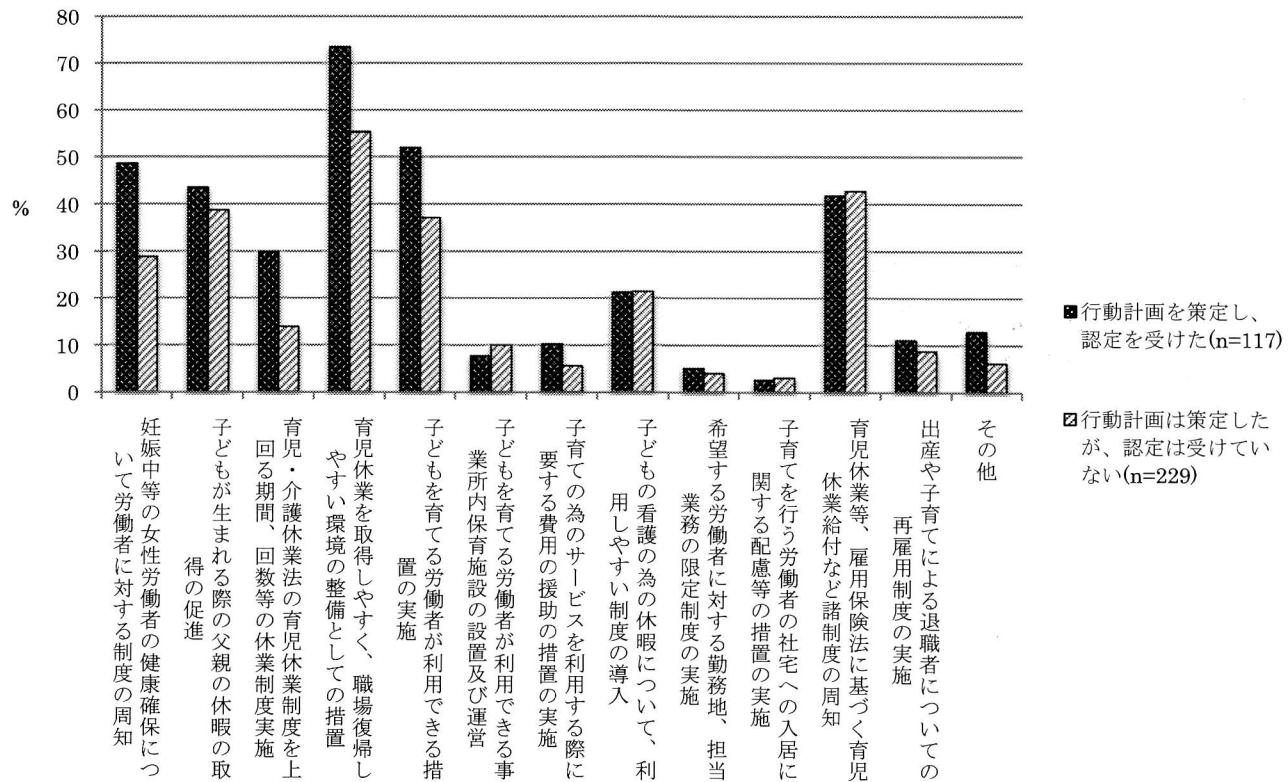


5年前と比較した質の面での人材の確保 (n=459)

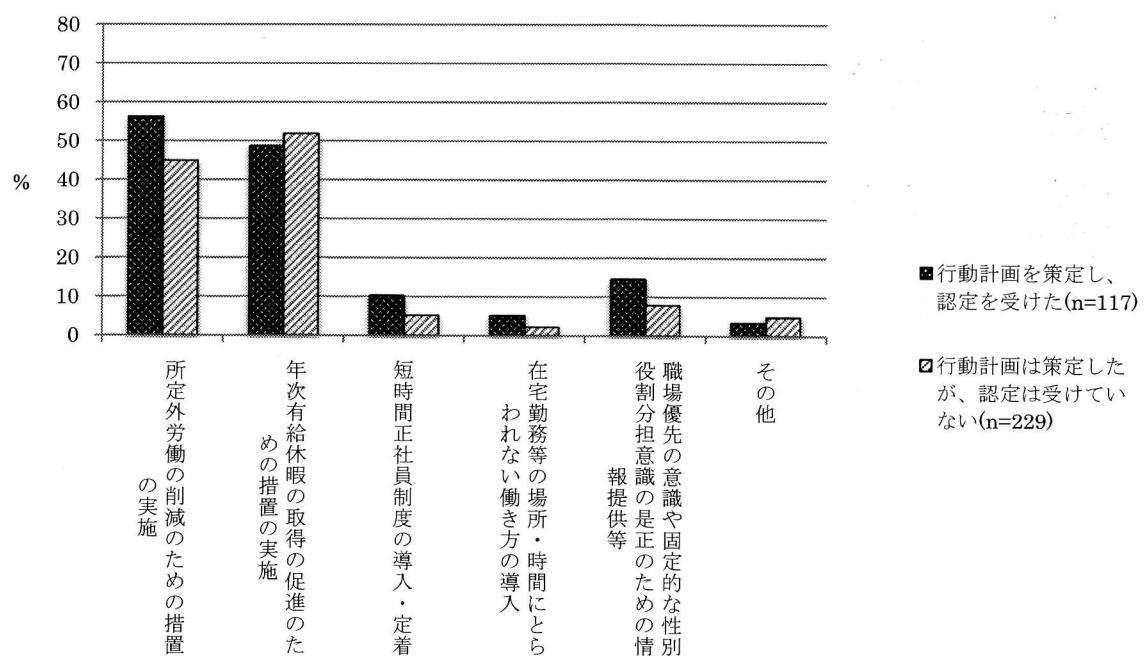


提言 11 認定企業は両立支援に積極的に取り組んでいるが、働き方の改革に関しては十分な取り組みがなされていない。今後は、多様な社員ニーズに即した多様な働き方が実現できる環境整備が重要になる。

「子育てを行う労働者等の職業生活と家庭生活との両立を支援するための雇用環境の整備」に関する盛り込み事項（最初の行動計画）(n=346)



「働き方の見直しに資する多様な労働条件」に関する盛り込み事項（最初の行動計画）(n=346)



平成22年度 児童関連サービス調査研究等事業報告書

父親の育児に関する調査研究－育児休業取得について
研究報告書
【報告書概要】

主任研究者：武石恵美子
法政大学キャリアデザイン学部 教授

平成23年3月
財団法人 こども未来財団

『父親の育児に関する調査研究－育児休業取得について』概要

主任研究者：武石恵美子（法政大学キャリアデザイン学部 教授）

分担研究者：松原 光代（東京大学社会科学研究所 特任研究員）

研究協力者：林 納美子（法政大学大学院経営学研究科 研究生）

1. 問題意識と研究目的

共働きの世帯の増加、「仕事と家庭生活」を重視したいとする男性の増加など、男性の子育てに対する意識や価値観が変化している。こうした変化に人事管理面で対応していくことは、育児に積極的に関わりたいと考える男性の仕事に対するモチベーションやコミットメント向上に寄与するのに加えて、妻の育児負担を軽減することにより、女性が能力を発揮する機会を創出したり、女性の育児によるキャリアのロスを最小限にするという点において、その重要性が増している。また、2010年の育児・介護休業法の改正では、男性の育児休業取得促進策が盛り込まれ、男性が育児に関わることができる環境整備は、政策的にも重要な課題になっているといえる。

しかし、2009年度における男性の育児休業取得率は1.72%と上昇傾向にあるものの、依然として極めて低い水準である（厚生労働省「平成21年度女性雇用管理基本調査」）。なぜ、男性の育児休業取得は増えないのか。男性の育児休業は女性に比べて取得期間が短い傾向がみられるが、短期の育児休業でも取得できない理由は何か。男性が育児休業を取得するには女性の場合に比べて、職場の特徴やマネジメントに何か違いがあるのだろうか。

先行研究¹からは、男性社員が育児・介護休業制度を利用しやすい雰囲気がある職場の管理職はWLBに対する意識が高く、かつ部下管理、仕事管理能力が高いことが指摘されている。また、職場ではメンバー同士で業務を代替しあえる連携体制が構築されていること、日頃から仕事を通してノウハウを共有しあっていること、上司と部下、同僚間でコミュニケーションを適宜とっていることが明らかになっている。しかし、男性の育児休業の取得実績がある職場の特性、さらには男性が育児休業を取得しても職場生産性が低下しない要因については、まだ明らかになっていない。

以上の問題意識と課題から、本研究では、男性の育児休業取得を促進する職場の要因を明らかにすることを目的に、1か月以上の育児休業を取得した部下（女性を含む）を持つ（または持った経験がある）管理職（課長相当職以上）を対象とするアンケート調査を実施し、職場で基幹業務を担当する社員が育児休業を取得できる職場の要因や、彼ら/彼女らが休業を取得しても職場にマイナスの影響をもたらさないマネジメントのあり方を明らかにするとともに、実際に育児休業を取得した男性及びその上司にインタビューを行い、育児休業取得にかかる職場対応の状況を明らかにすることとした。

¹ 東京大学社会科学研究所ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト（2010）『管理職の働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査』。詳細は、東京大学社会科学研究所ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクトのホームページ（<http://wlb.iss.u-tokyo.ac.jp/>）に掲載されている「管理職の働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査」報告書を参照願いたい。

2. 研究方法

主に男性社員による育児休業取得があつた職場要因を明らかにするためのアンケート調査（郵送調査と web 調査）と、男性社員が育児休業を取得する際の職場運営（職場のやり繩り）を考察するためのヒアリング調査の 2 つの研究調査方法を用いている。各研究調査の概要は以下の通りである。

2-1. アンケート調査

企業の人事部門を通じて実施した郵送調査と、調査会社のモニターに対する web 調査の 2 種類を実施した。

(1) 調査対象

郵送調査については、全国の 301 人以上の公務を除く業種の企業を母集団として無作為に約 4000 社を抽出し、さらに次世代育成支援対策推進法に基づき行動計画を策定し「くるみん」を取得した企業データの約 500 社を合わせた計 4500 社の人事・総務担当マネジャー宛に、管理職用の調査票を 2 部ずつ送付、以下の選定方法で人事・総務部門において該当する管理職を選抜してもらい、調査票を配付してもらった。配布数 9000 票（4500 社 × 各 2 名）に対し、回収・有効回答数は 634 票（回収・有効回答率:7%）である。また、web 調査については、株式会社インテージのモニター会員に対し、全国の 300 人以上（インテージ社の企業規模の区分の関係から「300 人以上」となっている）の公務を除く業種に勤務するモニター会員〔8067 人（男性:7828 人、女性:239 人）〕にスクリーニング調査を実施。その中から、郵送調査と同様の条件に該当するモニター会員（合計：422 サンプル、内訳：下記条件(a) 171 サンプル、(b) 168 サンプル、(c) 83 サンプル）へ本調査票を送付し回答してもらった（420 サンプル（下記条件(a) 171 サンプル、(b) 167 サンプル、(c) 82 サンプル）が回答）

（管理職調査対象の選定条件）

人事・総務部門において、過去 3 年間に直属の正社員の部下が育児休業を取得したことがある課長相当職以上の管理職で、下記の (a)～(c) の条件を満たす対象者を 2 名まで選出してもらう。なお、下記の条件 (a) を満たす管理職が 2 名いる場合は、(a) を満たす管理職を 2 名選び、条件 (a) を満たす管理職が 0 名あるいは 1 名の場合は、残りの 2 名あるいは 1 名を下記の (b)→(c) の優先順位で条件を満たす管理職を選んでもらう。

- a) 部下の男性社員が 1 カ月以上の育児休業を取得したことがある管理職
- b) 総合職など基幹業務を担当する部下の女性社員が育児休業を取得したことがある管理職
- c) 一般職など定型業務を担当する部下の女性社員が育児休業を取得したことがある管理職

(2) 調査時期

- ① 郵送調査 2010 年 9 月 27 日～11 月 8 日

② web 調査 2010 年 10 月 15 日～10 月 19 日

(3) 調査項目：郵送調査、web 調査ともに同項目

- ① 育児休業取得者が育児休業を取得した当時の職場の状況
- ② 育児休業取得者がいた当時の管理職（＝調査対象者）の仕事管理や部下管理について
- ③ 育児休業取得者の制度取得時の状況
- ④ 育児休業取得者の制度利用による職場への影響
- ⑤ 勤務先の WLB への取組みや調査対象者の WLB に対する考え方について
- ⑥ 個人の属性

2-2. ヒアリング調査

(1) 調査対象

- ① 1 カ月以上の育児休業を取得した男性社員（4 名）と基幹業務を担当する女性社員（1 名）
- ② 上記①の育児休業取得時の直属の上司（4 名）

(2) 調査時期

2010 年 7 月～12 月

(3) 調査項目

育児休業取得者本人には職場の生産性を低下させないような休業取得前の準備・工夫について、取得当時の管理職には休業期間前から休業中にかけての職場マネジメント面での対応や職場の状況、制度利用の職場への影響についてたずねた。

(4) 調査所要時間

1 時間程度

3. 研究結果と考察の概要：男性の育児休業取得の促進要因

育児休業を取得した部下を持つ管理職を対象にアンケート調査及びヒアリング調査を実施し調査結果を分析した結果、男性の育児休業の取得を促進させる要因は、「育児休業取得を決断する」段階と、「育児休業の取得を決め、育児休業を取得するにあたっての職場における対応」の段階で異なることが明らかになった。それぞれの内容については、以下のように要約することができる。

3-1. 男性の育児休業取得意欲を高める要因

[Point]

- 日常の残業の有無、上司や同僚とのコミュニケーションの円滑性、仕事を互いに助け合う職場の風土などは男性の育児休業を取得しやすい雰囲気を醸成することに寄与し、特に基幹業務を担当する男性が育児休業の取得に前向きになる可能性がある。
- 上司が会社の育児休業制度の規定をよく知っていることは、男性の育児休業を取得しやすい雰囲気を高め、特に基幹業務を担当する男性が育児休業の取得に前向きになる可能性がある。
- 会社が従業員の仕事と生活の両立を支援していることは、男性社員が育児休業を取得しやすい雰囲気の醸成につながる可能性がある。

これまで、男性の育児休業の取得が進まない理由に、男性は職場の基幹的な業務を担当しているケースが多いことから、職場へ迷惑がかかることや、自分の業務の代替要員を確保することが難しい点があげられてきた。しかし、男性の育児休業取得に関して、企業の制度や職場の状況が女性の取得時と顕著に異なる点は少なく、男性の中で長期間休業を取得したケースと短期のケースを比較してもその違いは大きいとは言えないことが明らかになった。つまり、男性が育児休業を取得するか否かは、企業や職場の要因との強い相関性はなく、本人の考え方によると大きく影響する部分が大きいといえる。

しかし、男性の育児休業の取得は男性やそのパートナーの価値観だけによるとは言い切れない。男性の育児休業取得に対する希望が3割前後ある²にも関わらず、実際の育児休業の取得者が少ないと、育児休業の取得を決意させる土台が十分でないと考えられる。

アンケート調査結果からは、明確な男性の育児休業取得の促進要因は抽出されなかったが、「育児休業を取得しやすい雰囲気」の有無が女性の場合と大きく異なっていた。これに影響する要因について、ヒアリング調査結果も合わせて検討したところ、以下のようにまとめることができる。

① 定時に退社する職場環境

男性が育児休業を取得しやすい雰囲気があったと回答した割合は、「恒常に残業があった」職場では1割以下であったが、残業が少なくなるにしたがって、その割合は高

² 「第2部第3章職場における男性の仕事と育児の両立支援策の現状と育児休業取得希望の分析」（独）労働政策研究・研修機構編（2007）『仕事と生活』

くなり、「おおむね定時に退社していた」では 18.4%となっている。一方、女性については、職場の残業の状況と育児休業の取得しやすい雰囲気との関係は見られなかった。男性の育児休業の取得には、女性よりも職場の繁忙性が影響しやすいといえる。

② 管理職の育児休業規定など社内ルールの理解・把握

基幹業務を担当する男性の育児休業取得者の上司が会社の育児休業規定をよく知っているほど、「男性社員が育児休業を取得しやすい雰囲気があった」と回答する割合が高くなるが、女性についてはその相関性がみられなかった。男性に関しては、上司の社内ルールに関する知識や理解が職場の育児休業取得に対する雰囲気づくりに影響する可能性がある。

③ コミュニケーションの円滑化と互いで助け合う雰囲気づくり

「仕事で困っている時には助け合う雰囲気があった」、「同僚同士のコミュニケーションは円滑であった」および「(上司と) 部下のコミュニケーションが円滑であった」とする場合には、そうでない場合に比べて「男性が育児休業を取得しやすい雰囲気だった」と回答する割合が高くなることが明らかになった。日頃から職場内でコミュニケーションをとることが、仕事で困っている時に互いを助け合うようになり、多忙な中でも育児休業を取得できる、という職場風土を醸成すると考えられる。

④ 仕事に必要な職業能力（知識、技術の要件）や役割の範囲の明確化

「仕事に必要な職業能力（知識、技能の要件）が明確だった」とする場合には、そうでない場合に比べて「男性が育児休業を取得しやすい雰囲気だった」と回答する割合が高くなる傾向がみられた。日本企業の多くは、職能資格等級制度を導入しつつ能力要件が示されていることから、職業能力に関してはある程度明確だとみなされているが、実際には一人が担当する職務範囲は幅広く、等級に応じて能力要件が明確になっているとは言い切れない。ヒアリング調査からは、日本では役職についていない社員に対しても「経営者になったつもりで考える、対処する」といった要請をすることがあり、海外企業に比べて期待される役割範囲が広いことが指摘されている。その範囲が広いほど、仕事が属人化する確率は高くなり、休業を取得しにくい状況をつくってしまう可能性がある。また、昨今の人員削減から基幹業務担当者も定型業務まで業務範囲とするようになり、本来担うべき役割を果たせない状況にある点も指摘され、必ずしも各人の役割の範囲や必要能力要件が明確になっていない可能性がある。

⑤ 会社としての取組み姿勢の明確化

会社が「従業員の仕事や生活の両立を支援している」ことは、女性社員が育児休業取得しやすい雰囲気の醸成には大きく影響しないが、男性社員が育児休業を取得しやすい雰囲気の醸成にはプラスの影響をもたらしている。したがって、会社として男性の子育て支援をはじめとするワーク・ライフ・バランスへの取組みを明確に打ち出していくことは、男性の育児休業取得意欲の促進要因として重要なと思われる。

3-2. 休業中の円滑な職場運営に必要な要因

【Point】

- 男性の育児休業取得者に対しては、女性の育児休業取得者に比べ、制度利用にあたっての対応が行われる割合が低く、体系だった職場対応が行われていない可能性がある。
- 上司は、男性の育児休業の機会を中長期的視点から、効率的な職場運営体制を再構築する機会ととらえて仕事の見直し等を図ることが重要である。
- (男性の) 育児休業取得が職場の生産性にマイナスの影響を及ぼさないためには、担当していた業務を適切に配分することが不可欠である。そのためには、職場の管理職による (a) 育児休業取得者の担当業務の洗い出し、(b) 各業務の代替方法の決定（誰かに引き継ぐ必要があるのか/休業期間中は当該業務に対応しないのかなど）、(c) 業務を引き継ぐ者に応じた方法、体制等の検討、(d) 引き継ぐ者の不明点や不安点の払しょく、の4つの取組みが重要である。

男性が育児休業を取得することが決まった後は、休業取得が職場生産性の低下につながるよう実績を作ることが重要になる。その際、管理職がイニシアチブを取り、休業者と職場メンバーで休業中の職場対応を検討するなど、最適な対応策をとることが期待されるが、アンケート調査から同じ業務を担当する男女それぞれの社員が育児休業を取得しようとした際、上司が女性社員に比べ、男性社員には休業取得にあたっての対応を十分に行っていないことが明らかになった。こうした対応の違いが、男性の職場に対する負担感を大きくしている可能性がある。一方、ヒアリング調査からは、管理職が当該職場の仕事や職場成員の特性に基づき適切な対応を行った職場では、育児休業取得者の休業取得中も職場生産性を低下させることなく、通常業務も円滑に運営されていることが明らかになった。男性社員の育児休業取得に際し、管理職が行った具体的対応については、次の通りである。

① 育児休業取得者の担当業務の洗い出し

育児休業取得者の休業期間の長短にかかわらず、休業者の担当業務の内容を洗い出し、各業務の引き継ぎの必要性を判断することが肝要である。その際、単に休業期間中の対応という視点で取組むのではなく、中長期的な視点に立ち、管理職が育児休業取得者がすることを契機に効率的な職場運営体制を構築する機会ととらえ、「どの業務を」「誰に」「引き継ぐのか／引き継がないのか」を明確にすることがポイントである。

② 代替方法の決定

次に、管理職は各業務について引き継ぎの必要性を判断する必要がある。業務内容によっては、休業期間が短い（1か月程度）場合は対応する必要のないもの、この機会に業務削減するものがある。「引き継ぐ必要がある」と判断された業務については、「誰に引き継ぐのが最良であるか」を職場内、社内、社外の観点から検討することが望ましい。また、後述するように、キャリアが下の人に引き継ぐことにより、引き継ぎ者の育成につながることも考慮すべきポイントである。

いずれの方法を選択するにしても、効率的な職場運営の構築の視点がなければその場

しのぎで終わってしまい、他の男性社員から育児休業取得の希望があった場合、必ずしもそれに対応できるとは限らない。育児休業の取得時に限らず、職場メンバーが持つそれぞれの事情に応じながら円滑に職場運営できることを意識し対応することが重要である。

③ 各作業の棚卸しと業務プロセスの明確化

引き継ぐべき業務、それを引き継ぐ者の選定と人員の確保が決定したら、管理職は引き継ぐ業務の各作業を棚卸しし、それらの業務を完結させるためのプロセスの明確化、マニュアル作成などを指示する必要があるが、「誰と」「どうやって」「いつまでに」その作業を進めるかがポイントである。その際、これまでの担当者の業務プロセスを見直す機会でもあることから、職場全体の業務に精通し多角的に当該作業を観察でき、かつ誤りや無駄を指摘できる人材とペアを組ませて取組むなどの工夫が必要である。これによって、当該業務に必要な業務遂行能力レベルを的確に把握でき、作業マニュアルの精度も高まる。

④ 業務の引き継ぎ

育児休業取得者の業務を円滑に引き継がせ、かつ生産性が低下しない仕組みを作るためには、業務のマニュアル化だけではなく、それを検証し、さらには引き継ぐ者が作成したマニュアルに沿ってつつがなく作業を完了できるようになるまでサポートし、自信をつけさせることが重要である。育児休業取得者が休業期間に入る前までにOJTを完了させ、円滑に業務を進めて育児休業取得者、その業務を引き継ぐ担当者、さらには職場メンバーに成功体験と実感させることは、男性の育児休業取得促進につながる重要な促進要因である。これらの対応は、短期的にみると時間やコストがかかる面もあるが、これを契機に職場の業務管理が効率化するという効果につながることを認識する必要がある。

3-3. 男性の育児休業取得の影響

【Point】

- 男女とも、育児休業制度の利用が「仕事の進め方について職場内で見直すきっかけになった」や「利用者の仕事を引き継いだ人の仕事能力が高まった」とする職場では、「上司が本人と仕事の調整や休業中の引き継ぎ等について話しあう」ことや、「職場全体の仕事の進め方や仕事の見直しをメンバー全員で検討し変えている」と回答する割合が高い。
- 育児休業取得者の担当業務を休業者よりもキャリアが下の人へ引き継いでいる職場では、そうでない職場よりも「業務を引き継いだ人の能力が高まった」と回答する割合が高い。また、「職場全体の仕事の進め方や仕事の見直しをメンバー全員で検討し変えた」職場でも業務を引き継いだ人の能力がアップしたと回答する傾向がある。
- 男性の育児休業の取得を歓迎する職場ほど、育児休業取得による職場全体の効果が大きい。

アンケート調査結果からは、育児休業の取得が職場にプラスの効果をもたらしているとする職場ほど、休業期間中の業務の進め方などを育児休業取得者や職場メンバーと話し合い、互いが理解しあい納得するよう取組んでいること、業務を引き継ぐ相手を検討していること、休業前の引き継ぎなどを本人や職場メンバーと話し合っていることが明らかになった。つまり、男女に関わらず育児休業取得者が出了時に職場のメンバー間で何も対応しないこと、上司が何らアクションをとらないことが制度の利用促進の阻害要因であるといえ、女性の育児休業取得が職場で受け入れられるようになったのは、こうした取組みの積み重ねの結果であると考えられる。

男性社員による育児休業取得があった職場で、管理職が適切なマネジメントを行った職場の具体的効果は以下の通りである。

① 過剰品質の見直し

仕事を進める中で業務担当者が自身の業務遂行に期待するレベルが次第に高くなり、結果的に長時間労働に陥ることは多い。業務の軽重を判断して時間を効率的に投入することが求められるときに、担当者が一人でその重要度を判断するのは難しいことから、業務プロセスを第三者の意見を交えながら明確化し、より適切な対処法を見出すことを通して、重要な仕事とそうでない仕事の差別化が可能になり、結果的に長時間労働が見直されている。

② 能力に見合う業務配分の実現

育児休業取得者の担当業務を洗い出し、適切な人材へそれらを配分する中で、本来の役職や職位に見合う業務をそれぞれが担当するようになっている。特に、男性の基幹的な役割を担う人材が、定型的な業務に時間を取られて判断業務に時間が割けないとすれば、こうした状況を改善していくことで、効果的な人材活用が図られることになる。育児休業取得に伴い業務を再配分する際に、こうした課題が顕在化することもある。

③ 業務効率化の実現

育児休業取得者の業務を再配分や業務プロセスを見直し標準化を図った結果、職場全体で業務効率化が実現し、トータルの残業時間も縮減されている。

④ 職務遂行能力の向上

育児休業取得者の担当業務が育児休業取得者よりもキャリアが下の者へ移管されることによって、引き継がれた者の職務遂行能力が向上し、職場全体の能力アップにつながることが多い。

⑤ 職場のリスクマネジメント（多能工化）

育児休業取得者の担当業務を洗い出し、適任者へ再配分したり、職場メンバーでシェアしあうことによって、業務の多能工化を図ることができ、誰かが不在であっても職場メンバーでカバーしあう体制が構築されるようになっている。

⑥ 職場生産性の向上

基幹業務を担当する男性が育児休業を取得する際に、多様な取組みを並行して進めた結果、職場全体の生産性が低下することではなく、むしろ業務効率化や職場全体の能力アップが進むことによって職場生産性が向上している。

4. 結論：男性の育児休業取得の促進に向けた課題

男性の育児休業取得促進に向けた課題について、企業、職場の管理職、さらには男性本人の3つの側面から検討した。その要点は以下の通りである。なお、これらの課題は、女性の育児休業、とりわけ総合職女性のような基幹的な仕事に就いている女性の育児休業の効果的な活用にもつながるものであり、職場のワーク・ライフ・バランスの実現に寄与するものであるといえる。

(1) 企業の課題

① 社員の仕事と生活の両立を支援する姿勢のアピール

会社が社員の仕事と生活の両立を支援することを重視していると社員が実感していることは、男性社員が育児休業取得しやすい雰囲気を醸成することに寄与していることが明らかになった。男性の場合は、女性が産前・産後休業を取得する場合と異なり、必ず休業を取得する必要がないため、制度を利用できる職場の雰囲気は男性の育児休業取得促進において重要な要因であるといえる。

② 管理職への育児休業規定をはじめとする社内ルールの徹底

管理職が社内ルールを正確に認知しているか否かが、男性社員が育児休業取得しやすい職場の醸成に寄与することが本調査より指摘された。また、夫婦単位でみると、男性が主たる生計者となるケースがいまだに多いなか、休業を取得することが自分の将来のキャリアや直近の収入にどのように影響するのかは本人のみならず家計にとっても重要な問題であるため、正確な情報を提供し、各家庭でどのように男性が育児に関わっていくかを話し合うことが重要になる。企業は、管理職に対して単なる育児休業取得者が出了時の対応としてだけでなく、部下のライフデザインやキャリアデザインにも影響するという観点からも、適宜社内ルールを徹底していくことが肝要である。

(2) 職場の管理職の課題

① 定時に退社することを促す職場環境整備

男性が育児休業を取得する雰囲気の醸成には、残業時間の頻度も影響することが本調査からも指摘された。育児休業を取得するか否かは最終的に本人の価値観であるが、職場が男性の育児休業取得をどう受け止めるかという雰囲気は、潜在ニーズから育児休業の取得といった実現へのプロセスにおいては大きな影響要因となる。したがって、上司は男性の約30%は育児休業の取得ニーズがあることを認識し、日頃から恒常的な残業が発生しないようにするなどの職場マネジメントに留意する必要がある。

② 女性の育児休業取得者と同レベルで男性の育児休業取得者にも対処していくこと

男性の育児休業取得者に対しては、女性の育児休業取得者と比べて休業にあたっての対処が異なることが本調査より明らかになった。前述したとおり、職場の管理職が男性の育児休業取得者に対して何もしないことが結果として職場の生産性を低下させていくにも関わらず、それを男性の育児休業取得に原因を置き換えてい可能性もある。まずは、男性の部下が育児休業取得を希望した際に、女性の部下と同じように、本人との話し合い、職場での検討、必要に応じては人事部門への相談、依頼などに取組んでみることが重要である。

③ 職場全体の能力開発を視野に入れた担当業務の再配分と多能工化の推進

普段から仕事のノウハウや知識を共有しあえるよう担当業務について同僚間で話し合う機会や場を提供することが「困った時に助け合える雰囲気」、さらには「男女関わらず、育児休業を取得できる職場の雰囲気」を醸成していくことが明らかになった。各人の担当範囲やそこに必要なノウハウを明確にすることは、休業取得時に「誰に」「何を」任せればよいかを把握でき、休業取得希望者だけでなく、周囲（主に上司）に安心感を持たせることになると考えられる。また、仕事のノウハウを明らかにすることを通して、仕事の進め方を本人が再確認する機会と/orすることができ、仕事の進め方の効率化を高めることにもつながると考える。

④ 社内ルールの正確な把握と職場メンバーへの周知

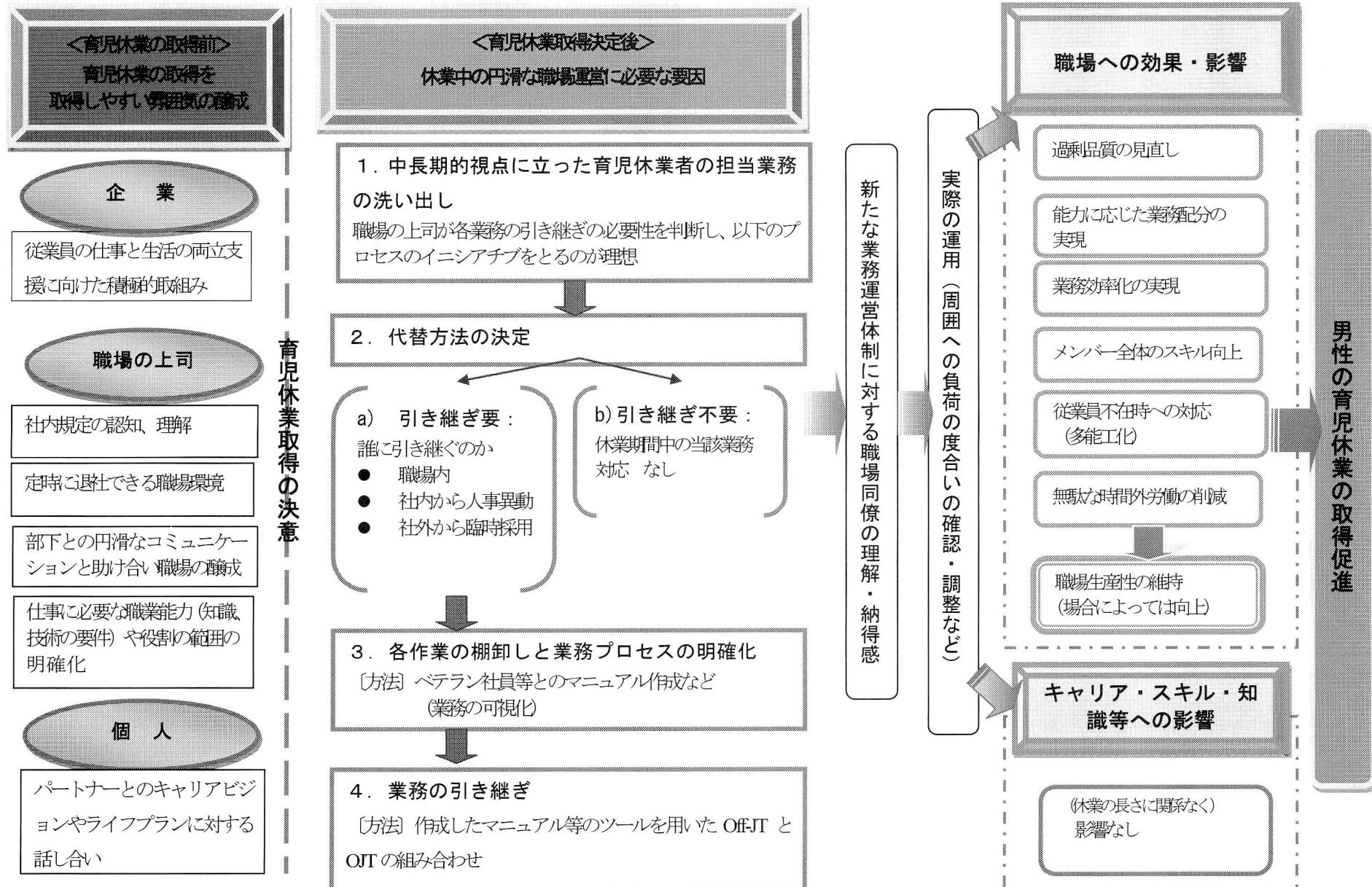
管理職が社内ルールを正確に認知していることが男性社員が育児休業取得しやすい職場の醸成に影響することについては前述のとおりである。各企業では、休業期間中の評価、待遇、代替要員に関するルールなどを取り決めているが、多くの管理職は部下が育児休業を取得する段階になって初めて内容を知るケースが多い。しかし、必要性の有無に関係なく社内ルールを把握していることは、上司が部下と将来的なキャリアやライフデザインについて話し合う場などにおいて、その内容に影響する可能性があるとともに、育児休業の取得に対する職場の理解度にも影響すると考えられる。管理職は、日頃から育児休業をはじめとする柔軟な働き方に関するルールを正確に把握しておくことが重要であろう。

(3) 男性（およびそのパートナー）の課題

① パートナーとの子育てに関する男性の役割についての話し合い

男性の育児休業取得において、配偶者などのパートナーの考え方は重要である。特に、仕事を持つパートナーを持つ場合は、パートナーが自分と同様に会社の一員としての役割を担っていることを認識し、パートナーの職場の理解や協力、勤め先の子育てに関する支援制度に任せるだけでなく、自らもパートナーのキャリアを支援することを意識して、子育てへ積極的に参加していくよう取組んでいくことが重要である。同時に、パートナーである女性も、仕事と育児の両立の問題を自分の職場や企業の制度のみに依存することなく、家庭内での育児のシェアも視野に入れた両立のあり方を検討することで、自分のキャリアにも展望が開けることを認識することが必要であろう。

3-4. 男性の育児休業取得が促進するメカニズム（調査結果の図示化）



働き方改革モデル事業の結果報告

★モデル事業を担当した佐藤博樹教授、朝井友紀子研究員、武石を代表して武石が報告しますが、報告内容は共同研究の成果です。★

法政大学 武石恵美子

モデル事業実施にあたっての問題意識

- ▶ 「ワーク・ワーク社員」を想定した仕事管理・時間管理を改革する。
- ▶ そのためには、職場のマネジメントを担う管理職だけでなく、すべての社員が、仕事に対する時間意識を高めるとともに、それぞれが自分のライフスタイルを見直すことが必要。
- ▶ 時間意識が高い働き方とは
 - ★仕事に投入できる時間に上限(制約)があることを前提として、限られた時間の中で最大の付加価値を達成することを意識した働き方
 - ★残業ゼロを目指すのではない。仕事が終わらない時にはいつでも残業で対処できるとする安易な仕事管理・時間管理さらには仕事意識を改める
 - ★どうしても残業をしなくてはならない場合でも、ある社員が残業することが、他の社員に残業を強いることがないようにする。

取り組んだ内容

- ①週末の金曜日に翌週の定時退社日2日を、管理職を含めた職場の全員が自分の都合に応じて設定する。
- ②定時退社日には、退社後の予定を事前に入れておくことが望ましい。予定を事前に入れておくことは定時退社が成功する鍵となる。
- ③週2日の定時退社日を設けるが、週の残業時間には上限を設けないことにする。
- ④週の中に祝日や有給休暇を取得する日がある場合は、その日を定時退社日として算入することができる。
- ⑤設定した定時退社日は、原則、変更できないルールとする。どうしても定時退社ができない場合には、その原因を分析し、同じ事態が再度生じないようにする。さらに、定時退社日に残業する場合は、同じ週の別の日に定時退社日を設定する。それが難しい場合は、次の週の定時退社日をその分だけ増やすことにする。少なくとも1ヵ月で8日間の定時退社を目指とする。

2

モデル事業の概要

報告内容:2社(以下「モデル企業」A社、B社)の取り組み

A社では2部門、B社では9部門が参加

▶ モデル事業の内容

①取組の前後で職場アンケート調査

管理者と従業員の2種類を実施

②実施職場へのインタビュー調査→こちらを報告

インタビュー調査は、モデル事業に参加した部門の部・課レベルの単位で、原則としてマネージャーと職場のメンバーと一緒に集合していただき、①取り組みの内容、②取り組みの効果、③取り組んで明らかになった課題、について聞き取りを行った。インタビューは、取り組み開始後1,2カ月が経過した時点と、4,5カ月が経過した時点と2回実施

3

取り組みにより期待した効果

- ▶ 定時退社日の設定方法は一斉退社でないため、職場の会議や打ち合わせは所定労働時間内に設定することになる。会議も所定労働時間内に終了することが意識化されることになる。
- ▶ 職場成員は、上司や同僚との相談や打ち合わせに関して、所定労働時間内に処理することが意識化される。職場の同僚の仕事の進め方を確認して自分の仕事を進めることになる。
- ▶ 定時退社日とした日は、定時退社が原則となるため、仕事の優先順位を含めて少なくとも週の初めには一週間の仕事の段取りを考えるようになる。
- ▶ 残業が必要となる場合も計画的に行うことになり、残業として処理する仕事は一人で処理できるものに限定されるようになる。

4

取り組みにより期待した効果 続

- ▶ 管理職が、以下のことに気づく契機となる
 - ①特定の部下に業務配分に偏っている
 - ②担当業務を遂行するために必要な業務遂行能力が不足している部下がいる
 - ③時間管理・仕事管理が適切にできていない部下がいる
- ▶ 波及効果として
 - ①時間制約のある社員にとっては、定時退社することに抵抗がなくなる
 - ②時間制約のない社員にとっては、これまでの仕事管理・時間管理の仕方や生活のあり方などを見直す機会となり、自分のライフデザインを考える機会とができる

5

取り組みに当たっての2社の対応

- ▶ 人事部門が積極的に事業への参加を主導し、取り組みの開始にあたっては、参加職場のメンバーに対してWLBに関するセミナーや研修を実施し、WLB施策の考え方、その中で今回の取り組みの位置づけ等についての講義等を実施
→各職場においてモデル事業の目的や意義についてはある程度共有
- ▶ 一部には、「残業代が減るということか？」という反発を受けたという職場も
- ▶ 重要なことは
→取り組みの前提となる企業や職場の具体的な課題を明確化し、それを踏まえて取り組むことの意義を職場の中で十分理解していないと、社員自らがタイムマネジメントを徹底するという動機づけが弱くなってしまう。
また、モデル事業は、特定の職場のみでの実施であり、モデル事業に参加していない他の多くの部門との調整等を行いながら、あるときは反発を受けながら事業に参加しているという難しさがあったことから一部の部門で取り組むことの限界が明らかになったという面も

6

取組の結果は？

- ①定時退社はどの程度実行されたか？
- ②職場における仕事管理・時間管理はどう変化したか？
- ③具体的に管理職はどのような対応を行ったか？
- ④個人の時間意識はどう変化したか？
- ⑤個人の生活面でどのような変化があったか？

7

取組の結果①：定時退社の実行状況

- ▶ A社の終業時間は17:00、B社の終業時間は17:10
 - かなり「早く」退社するという印象
 - 「週2日の定時退社を予定通りに実行し続けることは、現実には難しい」
 - 次第に週に1日程度、場合によっては定時退社の日が週に1日もなかったという状況も
- ▶ なぜ退社できないのか？
 - 他部門との調整や他部門から依頼される急な業務が発生
 - 社外の顧客、あるいは役所からの要請など、外部からのオーダーへの対応に迫られて残業が発生してしまう
 - 「そもそも忙しい時期には週2日の定時退社は無理」。
→職場の業務量が職場の現員で対応できないほどの状況になっていないか？
 - 定時退社の意義が腑に落ちない。やらされ感

8

取組の結果② 職場における仕事管理・時間管理

1. 職場の中で業務運営のルール化

①会議開催のルール化

- 時間設定は定時に終了を前提に
- 早めに設定して連絡する
- 他事業所と合同の開示の時間設定等を工夫する

【事例】

「13時から14時の会議」という開催時間の設定だけでなく、議題が5つあるとすれば、それぞれの議題にかける時間をあらかじめ設定。

会議では、タイムキーパーを決めて時間管理を行い、予定時間から5分経過しても議事が終了しない場合には、そこで打ち切り、というルールで進めることとした

9

取組の結果② 職場における仕事管理・時間管理

- ▶ ②業務の依頼や指示等の変化
 - 今日中に仕上げてほしい仕事を依頼する場合には可能な限りその日の午前中までに依頼する
 - 上司の判断が必要な案件については余裕をもって説明をしておく
 - 上司からの業務の指示に対して、これまでではすぐに対応しなければならないと考えて残業で対応すること多かったが、上司が「明日まででいいから」というように期限を示しながら業務指示をするように変化した

10

取組の結果② 職場における仕事管理・時間管理

- ▶ ③品質に関する見極め
 - 過剰な品質の要求をしない、といったルール化
→ただし、これに関しては、仕事の質が落ちているとの意見も「手を抜いている」「WLB 実現のためには仕事の質を下げなくてはいけないのか」「書類を丁寧に読まなくなつた」

重要度に応じてどこまでの品質を求めていくかについて、職場の中で管理者が適時判断していくことが必要に

11

取組の結果② 職場における仕事管理・時間管理

▶ ④職場における情報共有化

- 仕事のスケジュールや進捗に関して、職場のメンバー間で情報を共有することを意識的に行う。
→定期的な部内ミーティングや個別面談、あるいはWEB 上の掲示板などを活用
- 一人で抱え込んでいるような仕事の情報をオープンにしていくことで、職場全体で業務の進捗を把握できるように変化
- 他のメンバーも共有化すると有効と考えられるような文書のひな型などをパソコン上でメンバー共通のフォルダに保管し、そうしたノウハウや情報をシェアしていくという対応

12

取組の結果② 職場における仕事管理・時間管理

▶ ⑤メンバー間での仕事の配分を変更する

- 業務負荷の大きかった社員の負荷を軽減して職場全体で業務配分を平準化
→効率的な業務運営、新しい仕事を任された社員の育成
- 総合職が担当していた仕事の一部を一般職に配分

負荷の大きい社員の存在が明らかになり、これを機会に職場全体での仕事を再配分することも

13

取組の結果②

職場における仕事管理・時間管理

- ▶ ただしネガティブな意見も
 - 優先順位の高いものや緊急性の高い業務に集中しがちで、重要だが緊急性の低い仕事などが後回しになってしまふ
 - 残業時間が減って職場の上司や同僚と雑談をする機会が減り、ネットワーク作りやコミュニケーションの円滑化が阻害されるのではないか
 - 全社をあげて、あるいは社会全体で取り組むことが必要

管理職が業務の進捗管理を行い、全体のスケジューリングの中で業務を調整するというマネジメントが必要に

14

取組の結果③

管理職が意識して対応を行うように

- ▶ 部下が持ってきた書類は完璧になるまで修正させていたが、内容の軽重を判断して、あるレベルのところで受け取るようになった
- ▶ 部下への仕事配分、その進捗に目配りをする意識が生まれた→職場のマネジメントにこれまで以上に時間が取られるため、部下に任せられることは部下に任せていく、というように、自分自身の業務を見直すということも同時に行われている。

部下の意識改革などにおいて、管理職の取組への理解は極めて重要

15

取組の結果④ 職場成員の時間意識

「時間を創るという意識が芽生えた」

- ▶ 職場全体の時間管理への目配りが行われる
- ▶ 定時退社によってメリハリをつけて仕事に取り組むようになり、それが習慣化され、定時退社以外の日の残業も減少
 - 特に定時退社の日は、午前中の時間の使い方についての意識が変化。
- ▶ 週末に翌週の予定を書き出し、これまで頭の中で整理していたものを書き出すことで、やるべきことが明確になった
- ▶ 職場全体として退社時間が早くなることを無理なく受け入れる雰囲気が醸成。「付き合い残業」が減少。
- ▶ 親の介護のために定時退社をしていた社員が退社時の抵抗感がやわらいだとコメント。時間制約のある社員の葛藤が緩和
- ▶ 「残業をしている人が仕事をしている」という意識が変化

16

取組の結果⑤ 生活面での変化

- ▶ 子どもとのコミュニケーションが増えた。
- ▶ プライベートな生活もスケジューリングがしやすくなった
- ▶ 精神的に余裕がでてきた

一方で…

- ▶ 家庭に帰っても「妻にどうしてこんなに早く帰るの？」と言われた
- ▶ プライベートでやりたいことがあるわけではないので、定時退社するよりも仕事をきちんと仕上げた方がよい
- ▶ モデル事業だというのでとりあえず帰るが、特に帰っても仕方ない…

プライベートでやりたいことがある、というのは、定時退社を定着させるための要素であり、プライベート面での生活の充実を同時に進めることが重要である。仕事以外の居場所作り

17

取組の結果 ある職場の事例

今回の取組を契機に…

- ▶ 販売する商品の業務ツール(パンフレット等)を作成する部門。部門発足後半年ほどが経過。
- ▶ 現状:特定の社員に業務が偏在し、そうした社員が急に休んだり抜けたりすると業務に支障をきたしかねない状況に。
課長も自身が担当している作成業務があり、プレイング・マネージャー化。
- ▶ マネジャーの問題意識:効率的に働き時間生産性を高める組織への転換を進めたい。そのためには、メンバーの能力向上を図ることが必要である。
- ▶ 目標:メンバーの計画的な育成を進める

18

取組の結果 ある職場の事例 続き

そこで…

- ▶ ツールの作成作業の進行管理、業務配分に管理職が積極的に関わる。
- ▶ ツール作成期間の中で、最終的な締め切りだけが意識されていたが、年間計画をたて、そこから中期、短期の計画に落とし込んでスケジュール管理をきめ細かく実施することに。
- ▶ 各自が担当している仕事の状況が他のメンバーからもわかるようにし、メンバーの業務進捗を管理職が適宜把握しフィードバック。

それによって…

- ▶ 職場内でのコミュニケーションが活性化
- ▶ 経験の浅いメンバーが先輩に仕事について質問しやすくなる
- ▶ スキルアップが図られ、時間効率が上昇

19

プロジェクトメンバー略歴

佐藤博樹（さとうひろき）

東京大学大学院情報学環教授（社会科学研究所兼務）。

1981年一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位修得退学。1981年雇用職業総合研究所（現労働政策研究・研修機構）研究員。1983年法政大学大原社会問題研究所助教授。1991年法政大学経営学部教授。1996年社会科学研究所教授、2011年より現職。専門は人的資源管理。兼職として、厚生労働省・労働政策審議会分科会委員、内閣府・ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議委員など。著書として、『人事管理入門（第2版）』（共著、日本経済新聞出版社）、『男性の育児休業』（共著、中公新書）、『ワーク・ライフ・バランス：仕事と子育ての両立支援』（編著、ぎょうせい）、『職場のワーク・ライフ・バランス』（共書、日経文庫）、『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』（勁草書房）など。

武石恵美子（たけいしえみこ）

法政大学キャリアデザイン学部教授。

労働省（現厚生労働省）、ニッセイ基礎研究所、東京大学社会科学研究所助教授等を経て、2006年4月より法政大学。2001年お茶の水女子大学大学院人間文化研究科博士課程修了。博士（社会科学）。専門は人的資源管理、女性労働論。兼職として、厚生労働省「労働政策審議会労働条件分科会最低賃金部会」など。著書に、『男性の育児休業』（共著、中公新書）、『雇用システムと女性のキャリア』（勁草書房）、『人を活かす企業が伸びる一人戦略としてのワーク・ライフ・バランス』（共編著、勁草書房）、『女性の働きかた』（編著、ミネルヴァ書房）、『職場のワーク・ライフ・バランス』（共書、日経文庫）、『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』（編著、勁草書房）など。

小室淑恵（こむろよしえ）

株式会社ワーク・ライフバランス 代表取締役。

企業におけるワークライフバランス導入に関するコンサルティングの第一人者。主な兼職として、内閣府「仕事と生活の調和連携推進・評価部会」委員、金沢工業大学客員教授など。主な著作として、『新しい人事戦略 ワークライフバランス考え方と導入法』（日本能率協会マネジメントセンター）、『なぜ、あの部門は「残業なし」で「好成績」なのか？「6時に帰るチーム術」』（日本能率協会マネジメントセンター）、『ほんとうの豊かさを手に入れる 人生と仕事の段取り術』（PHPビジネス新書）などがある。

取組のまとめ：効果

- ①仕事管理・時間管理の効率化
- ②時間意識の明確化、厳格化
- ③プライベートな生活面での緩やかな変化

時間制約が意識化され、業務の配分なども効率的に行われるようになる。管理職の部下育成も意識的に行われるようになる。時間制約のある社員が定時退社することに抵抗がなくなるという波及効果も。

20

課題

- ①定時退社を「させられている」という意識から、この取り組みにネガティブな反応を示す社員の存在
→取り組みの趣旨、目的を十分理解したうえで実施することが必要
- ②特定の職場で取り組むことの限界
→働き方改革をそれぞれの職場に定着化させる持続的な取り組みが不可欠。職場の業務負荷の現状把握も必要に。
- ③社外からの様々な要請が多い
→社会全体として働く人の「時間制約」を受け入れていく環境整備が必要に
- ④管理職の役割が重要→管理職を組織としていかに支援するか、が重要に

21

矢島洋子（やじまようこ）

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 経済・社会政策部主任研究員。

中央大学大学院戦略経営研究科客員教授。

少子高齢化対策、男女共同参画の視点から、ワーク・ライフ・バランス関連の調査・研究、執筆・講演に取り組んでいる。著作に、『女性の働き方』（共著、ミネルヴァ書房）、『ワーク・ライフ・バランスー仕事と子育ての両立支援ー』（共著、ぎょうせい）、『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』（共著、勁草書房）など。内閣府「少子化社会対策推進点検・評価検討会議」委員（2008年）、文部科学省「女性のライフプランニング支援総合推進事業」委員（2009年～）、東京都「次世代育成新行動計画評価懇談会」委員（2010年～）等を務める。

山極清子（やまぎわきよこ）

2009年4月より、立教大学大学院ビジネスデザイン研究科特任教授。2010年5月より
（株）w i w i w 社長執行役員。

（株）資生堂から21世紀職業財団両立支援部事業課長として派遣され、復職後の1997年から2009年まで一貫して、（株）資生堂のCSR部・人事部 各次長などに就いて男女共同参画・ワーク・ライフ・バランスに取り組んだ。厚労省労働政策審議会「職業安定分科会」専門委員、石川県知事主催「オフィスミニスター会議」議長等歴任。公職多数。立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科修士課程修了。著書として、「男女共同参画とワーク・ライフ・バランスの重層的な取組みー資生堂の事例ー」（本澤巳代子・ベルント・フォン・マイデル編『家族のための総合政策Ⅱー市民社会における家族政策』（信山社 2009年12月）等。

松浦民恵（まつうらたみえ）

ニッセイ基礎研究所生活研究部門 主任研究員。

日本生命の人事部などを経て、1995年3月よりニッセイ基礎研究所。2008年6月～2010年3月まで東京大学社会科学研究所特任研究員。2011年学習院大学経済学研究科博士後期課程単位取得退学。博士（経営学）。専門は人的資源管理論。著書に『実証研究 日本人材ビジネス』（共著、日本経済新聞出版社）、『キャリアのみかた 図でみる109のポイント』（共著、有斐閣）、『ワーク・ライフ・バランスー仕事と子育ての両立支援ー』（共著、ぎょうせい）、『定年前・定年後』（共著、朝日新聞社）など。

松原光代（まつばらみつよ）

2010年7月より東京大学社会科学研究所特任研究員。

学習院大学経済経営研究所客員所員。

東京ガス株式会社を経て、2010年学習院大学経済学研究科博士後期課程修了。博士（経済学）。所属部門にて研究活動を行う。複数企業においてダイバシティ・マネジメント、ワーク・ライフ・バランスを実務展開。主な論文として「短時間正社員の可能性--育児短時間勤務制度利用者への聞き取りを通して」（『日本労働研究雑誌』2004年7月号）。著書として「人を活かす企業が伸びる」（共著、勁草書房）、「ワーク・ライフ・バランスー仕事と子育ての両立支援ー」（共著、ぎょうせい）、『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』（編著、勁草書房）。

朝井友紀子（あさいゆきこ）

2010年4月より東京大学社会科学研究所特任研究員。

2007年慶應義塾大学大学院経済学研究科博士前期課程修了、2007年より同大学院博士後期課程（単位取得退学）。日本学術振興会特別研究員を経て、現職。執筆論文に「日本における初婚のイベントヒストリー分析—周囲の社会経済状況が初婚に及ぼす影響」（東京大学社会科学研究所リサーチペーパーシリーズ37、2007年）、「結婚タイミングを決める要因は何か」「結婚願望は弱くなったか」（共著、『結婚の壁』勁草書房）等がある。家族や労働、人口統計を専門とする。

高村静（たかむらしづか）

2009年より内閣府男女共同参画局調査課に所属。

企業の女性活用と企業価値との関係、また、企業のワーク・ライフ・バランス施策および導入条件と、組織構成員の意識特性との関係などについて計量的分析を実施している。主な論文等は「女性活用と企業価値」（共著、『統計月報』東洋経済新報社2005年9月号）および「企業におけるワーク・ライフ・バランス」（『年金と経済』（財）年金シニアプラン総合研究機構、2007年）など。著書に「両立支援制度と人材活用」（『ワーク・ライフ・バランス：仕事と子育ての両立支援』ぎょうせい）がある。日本証券アナリスト協会検定会員。日興フィナンシャル・インテリジェンス株式会社、東京大学社会科学研究所特任研究員を経て現職にいたる。

